

FORTALECIMIENTO REDES DE COOPERACIÓN MUNICIPIO DE SOTARÁ CAUCA COLOMBIA

TRABAJO DE GRADO

VICTORIA EUGENIA CORTES VELASCO

DIEGO MAURICIO LÓPEZ ESPINOSA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

CALI, VALLE

2015

FORTALECIMIENTO REDES DE COOPERACIÓN MUNICIPIO DE SOTARÁ CAUCA COLOMBIA

TRABAJO DE GRADO

VICTORIA EUGENIA CORTES VELASCO

DIEGO MAURICIO LÓPEZ ESPINOSA

DIRECTOR: PhD. CARLOS HERNÁN GONZÁLEZ CAMPO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

CALI, VALLE

2015

Contenido

	Pág.
Capítulo 1 Fortalecimiento Redes de Cooperación Municipio de Sotaré Cauca Colombia	6
Introducción	6
1.2 Preguntas de Investigación	13
1.2.1 Pregunta de investigación principal:	13
1.2.2 Preguntas de investigación soportes:	13
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo General.	14
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
1.4 Justificación	15
Capítulo 2 Marco Metodológico	18
2.1 Tipo de investigación.....	18
2.2 Diseño Metodológico	20
2.2.1 Fase I.....	20
2.2.2 Fase 2.....	26
2.2.3 Fase 3.....	30
2.2.4 Fase 4.....	36
Capítulo 3 Marco Teórico.....	39
3.1 Posturas Teóricas	40
3.1.1 Perspectiva de Recursos y Capacidades.....	40
3.1.2 Enfoque del Conocimiento.....	42
3.1.3 Enfoque de las Capacidades Dinámicas	42
3.1.4 Enfoque Relacional.....	43
3.1.5 Enfoque Capital Social.....	45
3.2 Factores Teóricos Redes de Cooperación Municipio de Sotaré Cauca	60
3.2.1 Factor Teórico: la Confianza.....	60
3.2.2 Factor Teórico: el Compromiso	73
Capítulo 4 Resultados del Estudio de Caso Múltiple.....	83
4.1 Capital Social Redes de Cooperación	88
4.1.1 Dimensión Estructural, estructura de oportunidad	94

4.1.2 Dimensión Cognitiva, capacidad para compartir	99
4.1.3 Dimensión Relacional, motivación basada en relaciones para compartir	104
4.1.4 Síntesis Capital Social Redes de Cooperación.	105
4.2 Factores Teóricos	111
4.2.1 Confianza	111
4.2.2 Compromiso	116
4.2.3 Síntesis Factores Teóricos Redes de Cooperación	121
4.3 Calidad de la cooperación Interna redes de cooperación caso de estudio	123
4.3.1 Composición de las Redes de Cooperación.....	123
4.3.2 Identidad Redes de Cooperación	134
4.3.3 Interacción Redes de Cooperación	136
4.3.4 Síntesis de la calidad de la cooperación interna redes de cooperación	139
4.4 Factores Emergentes.....	144
4.5 Estrategia de Fortalecimiento	147
Capítulo 5 Consideraciones Finales.....	162
5.1 Consideraciones sobre la investigación	163
5.2 Límites de la investigación	167
5.3 Líneas futuras de investigación	168
Referencias Bibliográficas	170
Anexos.....	182

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1 Alcance Trabajo de Grado	6
Figura 2 Redes de Cooperación Caso de Estudio	9
Figura 3 Variables estudiadas por Fichter y Beucker (2012) y Keast y Mandell (2007; 2014)	10
Figura 4 El Emprendimiento Regional	12
Figura 5 Tipos de Estudios de Caso	19
Figura 6 Proceso de Revisión Bibliográfica.....	22
Figura 7 Fases del Marco Metodológico Estudio de Caso.....	23
Figura 8 Procedencia de los Artículos Revisados	24
Figura 9 Constructos Adaptados al Estudio de Caso	29
Figura 10 Triangulación de la Evidencia del Estudio de Caso.....	31
Figura 11 Proceso General de Análisis de Datos Cualitativos	34
Figura 12 Alcance del Análisis Cualitativo y Consideraciones Finales	37
Figura 13 Posturas Teóricas Fortalecimiento Redes de Cooperación	39
Figura 14 Teóricos representativos del Enfoque de Recursos y Capacidades	41
Figura 15 Aspectos Teóricos relacionados con el Caso de Estudio	44
Figura 16 Autores Destacados en torno al Capital Social.....	45
Figura 17 Referentes del Capital Social en el estudio de caso	53
Figura 18 Ejes Caracterización Redes de Cooperación.....	58
Figura 19 Interrelación del Capital Social y los Factores Condicionantes de la Cooperación	59
Figura 20 Autores destacados de la Confianza	61
Figura 21 Parámetros de la Confianza a estudiar en las Redes de Cooperación	66
Figura 22 Óptica Multidimensional de la Confianza	68
Figura 23 El Compromiso, autores y rasgos clave	75
Figura 24 Referentes de la Confianza Inter Organizativa.....	80
Figura 25 Soportes Teóricos y Empíricos Caso de Estudio	81
Figura 26 Contexto Redes de Cooperación	85
Figura 27 Formas de Capital Social Caso de Estudio	88
Figura 28 Facetas del Capital Social Redes de Cooperación	91
Figura 29 Arquitectas de Confianza	93
Figura 30 Programa Nespresso AAA	95
Figura 31 Apuesta Estratégica FEDECAFE.....	98
Figura 32 Maqueta representativa del Cultivo del Café para Nespresso S.A	99
Figura 33 Nota de Blog Centro de Innovación Social	100
Figura 34 Mensajes comunicados en torno al negocio del café	101
Figura 35 Mensajes comunicados en torno al negocio del café	102
Figura 36 Colección de Imágenes que evidencia en el compromiso de los aliados.....	118
Figura 37 Inversiones tácitas que facilitan la transferencia de conocimiento.....	120
Figura 38 Red de Cooperación 1	124

Figura 39 Red de Cooperación 2	127
Figura 40 Red de Cooperación 3	128
Figura 41 Red de Cooperación 4	133
Figura 42 Calidad de Cooperación Redes Caso de Estudio	143
Figura 43 Continuum de Relaciones.....	149
Figura 44 Brechas sobresalientes Redes de Cooperación.....	150
Figura 45 Aproximación a las actitudes de los actores	154
Figura 46 Brechas Identidad e Interacción.....	155
Figura 47 Focos de Fortalecimiento	159
Figura 48 Guión de Entrevista Redes de Cooperación	182
Figura 49 Tratamiento y Análisis de los datos Cadena de Evidencia	183

Índice de Cuadros

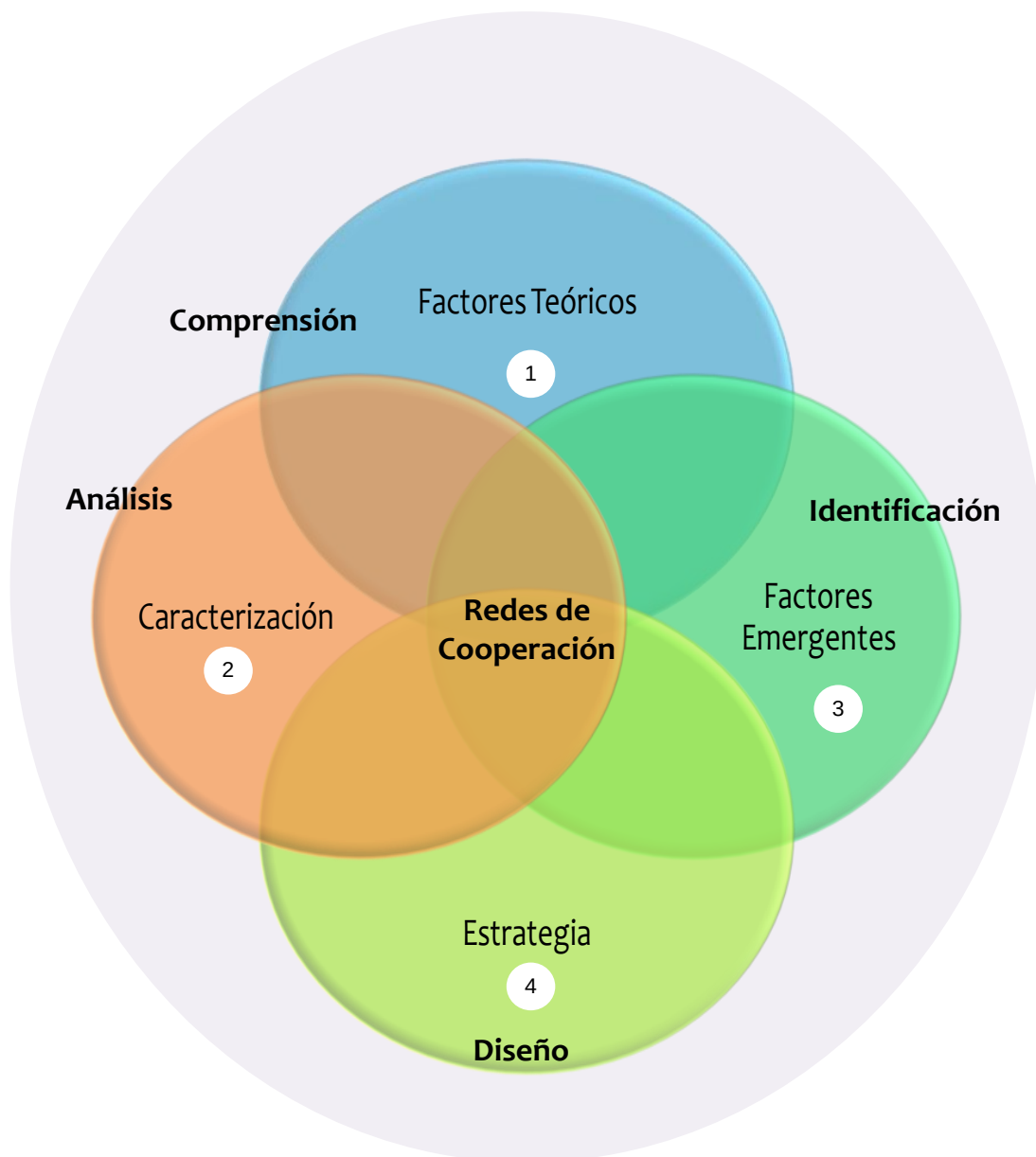
Cuadro 1 Definiciones destacadas del constructo Capital Social.....	46
Cuadro 2 Clasificaciones del Capital Social	50
Cuadro 3 Formas de Capital Social.....	51
Cuadro 4 Variables del Capital Social	52
Cuadro 5 Dimensiones del Capital Social Revisadas por Huysman.....	55
Cuadro 6 Dimensiones del Capital Social	56
Cuadro 7 Planteamientos sobre la Confianza	62
Cuadro 8 Niveles de Confianza.....	69
Cuadro 9 Tipos de Confianza.....	69
Cuadro 10 Dimensiones de la Confianza.....	70
Cuadro 11 Componentes de la Confianza.....	71
Cuadro 12 Planteamientos sobre el Compromiso	76
Cuadro 13 Perspectivas sobre el Compromiso Organizacional.....	76
Cuadro 14 Tipologías de Compromiso	77
Cuadro 15 Tipologías del Compromiso Organizacional	78
Cuadro 16 Dimensiones del Compromiso.....	79
Cuadro 17 Calidad de las Relaciones Redes de Cooperación.....	105
Cuadro 18 Capital Social y Desempeño Redes	108
Cuadro 19 Adquisición de conocimiento a través de relaciones inter organizativas	110
Cuadro 20 Percepción de la Confianza.....	112
Cuadro 21 Constructo Confianza	114
Cuadro 22 Claridad de Límites	134
Cuadro 23 Conectividad Externa.....	134
Cuadro 24 Cohesión	135
Cuadro 25 Lenguaje común.....	135
Cuadro 26 Ambiente de Trabajo Cooperativo	135
Cuadro 27 Similitud Cognitiva	136
Cuadro 28 Comunicación	137
Cuadro 29 Coordinación.....	137
Cuadro 30 Balance de Contribuciones	137
Cuadro 31 Apoyo Mutuo.....	138
Cuadro 32 Esfuerzo	138
Cuadro 33 Intensidad del Intercambio de Conocimiento	141
Cuadro 34 Tipos de Reciprocidad.....	145

Capítulo 1 Fortalecimiento Redes de Cooperación Municipio de Sotará Cauca Colombia

Introducción

En este apartado introductorio, se hace referencia al alcance del trabajo de grado denominado: Fortalecimiento Redes de Cooperación del Municipio de Sotará Cauca Colombia (Figura 1).

Figura 1 Alcance Trabajo de Grado



Fuente: Elaboración propia, a partir del anteproyecto de investigación aprobado

Este alcance investigativo, contempló adentrarse en la comprensión de los factores teóricos clave (1) que influyen en el desempeño de las redes de cooperación¹ y para ello, se revisó la literatura de gestión y disciplinas conexas y se encontró relevante decidirse a mapear las estructuras de cooperación, atendiendo al concepto multidimensional del capital social², la confianza y el compromiso, respectivamente. Desde el plano cualitativo y bajo un estudio de caso múltiple³.

En el Capítulo 4, se presentan los rasgos estructurales, cognitivos y relacionales de las relaciones inter organizativas tejidas entre los agentes que conforman las redes de cooperación del municipio de Sotará Cauca (2); lazos que ostentan, una característica muy particular que llevó a realizar dicho estudio, como es estar encaminados a impulsar sobremanera a cuatro emprendimientos sociales⁴ que, como autores de este documento, interesa continuar fortaleciendo, en aras que sea más evidente su creación de valor social e irradien, su ejemplo a otros nacientes emprendimientos en el municipio en el marco de la misión de la Corporación para la Investigación, el Desarrollo Agropecuario y Medioambiental-CINDAP en línea, con otras organizaciones para mejorar las capacidades de organizaciones de base dedicadas a actividades de orden productivo con impacto social.

Al examinar a la luz de la confianza y el compromiso, a las redes caso de estudio, afloraron otros factores influyentes en el desempeño de las redes de cooperación y que para efectos de este documento, hacen referencia a los factores emergentes del fenómeno colaborativo (3) y aparecen descritos en la sección 4.4 dentro del Capítulo dedicado a los resultados.

Con el cubrimiento de los tres ejes de trabajo antes señalados, se derivó finalmente, a nivel de diseño, una estrategia de fortalecimiento (4) tendiente a iniciar el camino para la conversión de las redes de cooperación existentes, en mecanismos privilegiados de información clave para el desenvolvimiento de nuevas iniciativas, que

¹ Fundamentalmente, entendidas las redes de cooperación, desde los planteamientos de Keast y Mandell (2007; 2014).

² El capital social desde tres dimensiones aceptadas en el plano académico como son: la dimensión relacional, cognitiva y estructural y desde la perspectiva externa, siguiendo a autores como Nahapiet y Ghoshal (1998); Adler y Kwon (2002).

³ De acuerdo con Yin (2003) se llevará a cabo un estudio de caso múltiple con una misma unidad de análisis.

⁴ (1) Asociación de Usuarios Productores Agropecuarios del Crucero Sotará-ASUPRACS (2) Asociación de Productores de Leche de Sotará-ASPROLESO (3) Asociación de Mujeres productoras de Trigo de los Cedros Sotará-AMPROCED (4) Asociación de Productores de Fresa de Casas Nuevas Sotará- ASOFRESO.

surjan de los arreglos de cooperación que han tenido a bien, integrar organismos públicos, no gubernamentales y sociales, que se indican en la Figura 2 de la página siguiente.

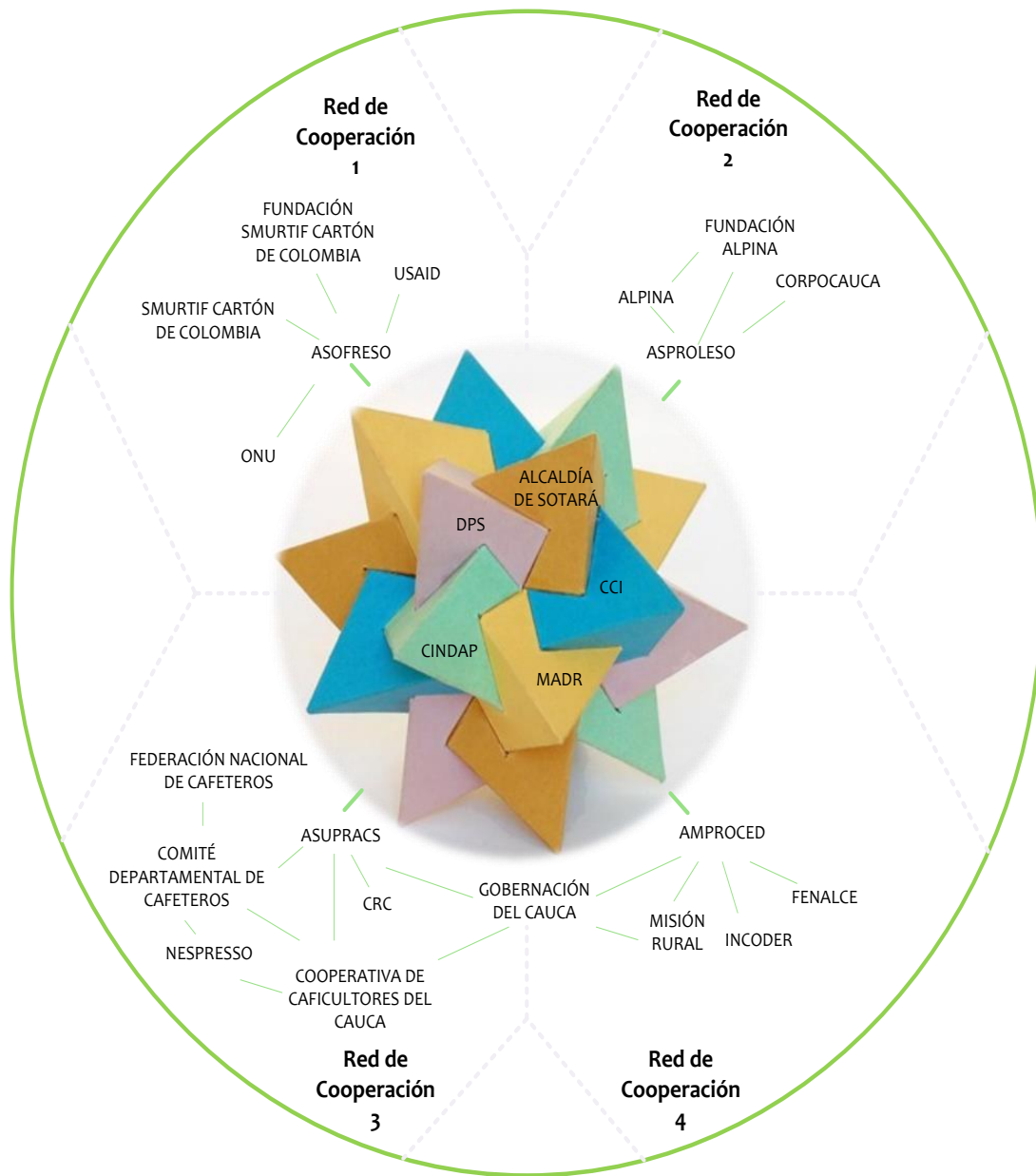
Los agentes de las redes de cooperación, distinguidos en la Figura 2, han establecido lazos inter organizativos tal y como hoy lo exige el contexto, y se cree vienen privilegiando la capitalización del conocimiento externo y sobre todo, el que portan las redes a las que se integran para desplegar su misión; hecho que como ya se comentó, empuja a los autores de estas líneas a ahondar en el fenómeno que aflora en el municipio de Sotará para descubrir si están encaminadas hacia ello y esto, en el marco del capital social que poseen y que posibilita a su vez, el trabajo aunado con y para otros.

Lo anterior, en términos exploratorios y dentro de un marco de actuación, circunscrito en un campo de conocimiento emergente; donde cobra valor, el papel que desempeñan las relaciones para alcanzar ventajas competitivas y resulta clave, el carácter social del conocimiento.

Y por tanto, se invita a conocer, en aras del fortalecimiento de las redes de cooperación acerca de la “calidad de la cooperación interna”, bajo los planteamientos de Fichter y Beucker (2012); autores que han estudiado las características de la calidad de las comunidades de innovación⁵, a partir de tres grandes pilares como son: la composición, la identidad y la interacción. Y complementariamente, de las brechas halladas, desde la perspectiva de Keast y Mandell (2007; 2014), autores que defienden la existencia de tres tipos de red como son las 3C (Brown y Keast: 2003) de cooperación, de coordinación y de colaboración, cuya eficacia y finalidad es particular y no indiferenciada como ha sido señalado hasta hace poco, por la literatura (Agranoff, 2003; Kilduff y Tsai, 2003, citados por Keast y Mandell, 2004).

⁵ Fichter y Beucker (2012) definen una comunidad de innovación como una red informal de personas afines a menudo de diferentes empresas y organizaciones que se congregan en proyectos y comúnmente promueven una innovación específica ya sea en uno o varios niveles de una innovación.

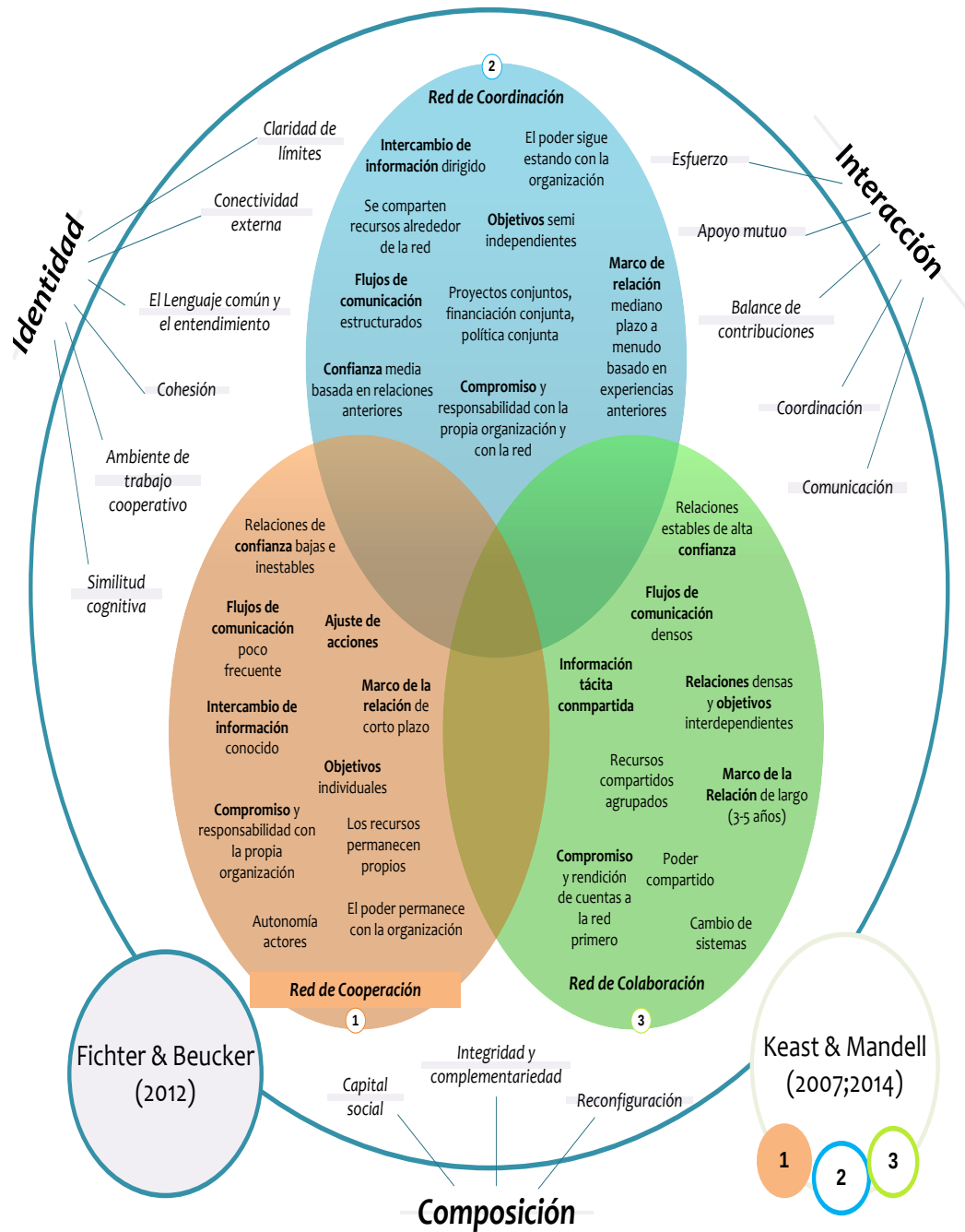
Figura 2 Redes de Cooperación Caso de Estudio



Fuente: Elaboración propia

El marco de análisis de acuerdo a estas precisiones teóricas, se resume en la Figura 3, que cimienta que las redes estudiadas muestran indicios básicos de que vienen constituyéndose en mecanismos habilitantes del acceso, búsqueda, selección y análisis de información que finalmente, ha de traducirse en conocimiento y acción por parte de los agentes que las integran, de cara a las exigencias del medio.

Figura 3 Variables estudiadas por Fichter y Beucker (2012) y Keast y Mandell (2007; 2014)



Fuente: Elaboración propia

En el Capítulo 2, se delinea el marco metodológico que relaciona las cuatro fases seguidas para hallar las respuestas a los interrogantes que encierra la investigación cualitativa que se enuncian en la sección 1.2 de este apartado inicial.

Asimismo, en el acápite 1.3, se señalan los objetivos y en el punto 1.4, los elementos justificantes de este estudio.

La síntesis de la literatura en la que se enmarca la investigación, se presenta en el Capítulo 3, allí se intenta argumentar que la confianza y el compromiso son aspectos que tornan dinámicos los flujos internos y externos de información entre agentes en una red y que esta condición es posible de lograr si éstos factores conjugados con otros y, que emergieron en el trabajo de campo (la interdependencia, la comunicación, la reciprocidad, el control) son cultivados y gestionados continuamente. El intercambio de información contribuye al potencial innovador y esa es la razón principal por la cual se alude en dicho apartado, sobre las distintas concepciones del Capital Social y de los factores teóricos: Confianza y Compromiso, pues han recibido a lo largo del tiempo la atención de sociólogos, psicólogos y demás científicos sociales, que sugieren estudiarlos multidimensionalmente y así, se intentó examinarlos en el naciente fenómeno de cooperación del territorio geográfico escogido para el estudio de caso.

Los resultados obtenidos en la exploración, se recogen en el Capítulo 4, y allí también se encuentra la propuesta base de fortalecimiento para tornar las redes en mecanismos que porten y difundan de mejor forma conocimiento útil para el desenvolvimiento efectivo de los actores (personas y organizaciones) de las redes de cooperación estudiadas.

Y así, con la organización del documento en las secciones ya descritas, los autores de este documento, intentan mostrar que entre los actores clave de las redes de cooperación estudiadas, existe aunque en grado mínimo, comprensión de que el conocimiento se construye más allá de las fronteras organizativas y que han de tomarse las medidas necesarias para solidificar la conciencia sobre su valía y consecuentemente, decidirse en función de la adaptación estratégica al medio circundante.

En el Capítulo 5, se encuentran las consideraciones finales sobre el estudio emprendido, las limitaciones y líneas futuras de investigación, que se sugieren para otros investigadores del fenómeno de la cooperación.

Todo el esfuerzo investigativo dedicado por los autores de este documento, va en la línea de lo que contempla Julien (2005); autor que alude sobre tres factores que conciernen al corazón de la pirámide del emprendimiento regional (Figura 4) y que hacen referencia a:

- “1. La información, como la base de la economía del conocimiento, que sirve como carburante para hacer marchar toda la economía, donde todo es cada vez más, una cuestión de información.
2. El trabajo en red, que permite un mejor acceso, selección y adaptación de la información.
3. La innovación, que está en el centro del carácter distintivo de las firmas o de su competitividad en la economía del conocimiento, y que reposa sobre la información que le facilitan las redes” (Julien, 2005: 27).

Figura 4 El Emprendimiento Regional



Fuente: Elaboración propia a partir de Julien (2005)

En definitiva, con lo reflejado en las Figuras 3 y 4 de este apartado introductorio, se recalca que se pretende mapear el capital social y las iniciales muestras de trabajo en red, resaltando sus particulares características en términos de composición, identidad e interacción (Fichter y Beucker, 2012) y todo ello, alineado a hallar las respuestas de los interrogantes del punto 1.2 y la consecución de los objetivos del trabajo de grado, presentados en el punto 1.3.

1.2 Preguntas de Investigación

1.2.1 Pregunta de investigación principal:

¿Cómo pueden fortalecerse las redes de cooperación del municipio de Sotará Cauca?

1.2.2 Preguntas de investigación soportes:

¿Qué factores teóricos promueven la comprensión de las redes de cooperación para que se difunda y comparta información entre los agentes que las integran?

¿Cómo caracterizar las redes de cooperación del municipio de Sotará Cauca?

¿Qué factores emergen en el análisis del fenómeno caso de estudio del municipio de Sotará Cauca?

¿Cómo potenciar las redes de cooperación del municipio de Sotará Cauca?

En consonancia con lo anterior, se enuncian los objetivos que persiguió con rigor y seriedad el estudio de caso múltiple (Yin, 2003) realizado.

1.3 Objetivos

Los objetivos de investigación propuestos dentro del trabajo de grado para optar al título de magister en administración, se vinculan a la realización de una exploración cualitativa en torno a unos postulados teóricos contenidos en el Capítulo 3, que refiere del marco

teórico; y que a su vez, está inscrita, dentro de un campo emergente, que privilegia el papel de las relaciones inter organizativas para el acceso y creación de información y conocimiento, en función de ser adaptables colaborativamente al medio y, ellos fueron:

1.3.1 Objetivo General.

Fortalecer las redes de cooperación del municipio de Sotaró Cauca, mediante la identificación de sus rasgos estructurales, relacionales y cognitivos, para favorecer el desarrollo de una cultura emprendedora e innovadora.

1.3.2 Objetivos Específicos

Determinar los factores teóricos que promueven la comprensión de las redes de cooperación como espacios en los que se difunde y comparte información para dirigirse hacia la innovación.

Caracterizar las redes de cooperación del municipio de Sotaró Cauca, a nivel estructural, relacional y cognitivo, con miras al desarrollo de activos compartidos, colaterales y complementarios.

Identificar los factores que emergen en el fenómeno caso de estudio para el intercambio de información entre los agentes de las redes de cooperación.

Diseñar una estrategia para potenciar las redes de cooperación del municipio de Sotaró, que coadyuve desde la circulación de información, para que se acelere el aprendizaje frente al cambio.

1.4 Justificación

“Las redes de cooperación⁶ se pueden definir como asociaciones de interesados que tienen como objetivo, la consecución de resultados acordados conjuntamente a través de la participación y la colaboración mutua”.

“Las redes⁷ implican la existencia de asociados, que son los actores o nodos, vinculados sobre la base de sumar esfuerzos para la consecución de objetivos compartidos, la complementación de sus capacidades y la sinergia de sus interrelaciones.

La vinculación se sustenta en una estructura horizontal de coparticipación, colaboración y corresponsabilidad de cada uno de los asociados con relación a un plan de acción”.

“Las redes pueden entenderse como incubadoras de cooperación, donde las interacciones, colaboraciones y transferencias entre los asociados contribuyen a generar multitud de productos y resultados, tanto tangibles como intangibles”.

Con la exposición de los planteamientos de Sebastián (2000) se pretende situar al lector sobre las razones que llevan a los autores de este documento a querer mapear las redes existentes y a las que se pertenece como personal activo de la Corporación CINDAP para saber de su estado y posibles medidas de actuación, para que se potencien y consecuentemente, apalanquen de mejor forma, a los emprendimientos sociales del municipio de Sotará Cauca.

⁶Sebastián, J. (2000). Las Redes de Cooperación como modelo organizativo y funcional para la I+D, *Redes*, Vol. 7 No. 15, p 97-111.

⁷ Desde los años 60's se ha empleado la metáfora de la red para analizar cualquier tipo de interacción entre individuos, grupos y organizaciones (...) El concepto de red incluye cuatro componentes clave: actores, vínculos, flujos y mecanismos Conway et al 2001; Conway y Jones, 2006 (citados por Antoldi et al., 2011). Los *actores* son los individuos/organizaciones que componen la red y por lo general están representados gráficamente como los nodos de una red. Los *enlaces* o *vínculos*, son los arcos que conectan a los actores/nodos y representan las relaciones entre ellos y pueden tener formas diferentes, direcciones, longitudes e intensidades. Los *flujos* indican los intercambios que se producen entre los actores dentro de la red y pueden tener diferente naturaleza y contenidos de transacción: flujos de información, consejo, dinero, bienes como materias primas, componentes y equipos, fuentes, amistad, etc. Y los *mecanismos* de la red, son los nodos y reglas de interacción empleados por los actores dentro de las redes.

Allí en las redes, no solo los emprendedores sociales, sino también, los otros agentes, pueden encontrar recursos y capacidades que no poseen y requieren, lo que a su vez, puede potenciar su aprendizaje y facilitar la transferencia e intercambio de información y conocimiento, lo que en consecuencia, incrementa la creación de valor al disponer de un mayor abanico de activos; planteamiento teórico adicional y estrechamente relacionado con lo propuesto por Sebastián (2000) y lo expresado en la introducción, que justifican, adentrarse en el análisis de las cuatro redes de cooperación, que presentan mayor dinamismo en el municipio de Sotará Cauca y, apreciar tanto la confianza como el compromiso; dos constructos teóricos vitales, para el entendimiento del comportamiento cooperativo entre los agentes que componen las redes, así como los atributos de éstas, desde el plano estructural (perspectiva externa⁸), relacional y cognitivo, siguiendo la propuesta multidimensional del Capital Social⁹, y subsiguientemente, proponer acciones, para que exista una mayor difusión de información conducente a la innovación; desarrollo de activos colaterales compartidos y complementarios (Allen, 1983 en Julien, 2005) y todo esto, contribuya a la aceleración del aprendizaje frente al cambio (Zajac y Olsen, 1993 en Julien, 2005), que exige la economía del conocimiento.

A partir de la aproximación teórica y exploratoria en campo del fenómeno que se suscita en el municipio de Sotará Cauca, se comparte a los promotores del desarrollo local (Alcaldía de Sotará, emprendedores sociales, y entidades de apoyo-Corporación CINDAP, principalmente), unos lineamientos estratégicos que se estima, posibilitan que las redes de cooperación que operan en la actualidad, inicien un camino hacia convertirse en mecanismos privilegiados para difundir y compartir información, que apoyen el aprendizaje y enriquezcan en mayor medida, el impulso sinérgico al emprendimiento local.

⁸De acuerdo a Martínez (2009) la visión externa o egocéntrica está representada en los trabajos sobre capital social relacional, mientras que la visión interna que no asumimos en este trabajo también recibe el nombre de sociocéntrica y está representada en los trabajos de capital social estructural y aunque son dos aspectos complementarios de una relación y solo se diferencian en la perspectiva y el nivel de análisis para nuestro trabajo solo utilizaremos la visión externa del capital social al considerarlo desde el punto de vista de las relaciones que establecen los emprendimientos sociales con los otros agentes de las redes de cooperación caso de estudio.

⁹La propuesta alude a evidenciar en la *Dimensión Estructural*: la accesibilidad a conocimientos, informaciones y otros recursos, en la *Dimensión Relacional*: El desarrollo de confianza y normas de intercambios que motiven a los agentes de la relación y en la *Dimensión Cognitiva*: la creación de lenguajes y normas comunes compartidas.

Mostrado el eje de la investigación cualitativa e importancia justificada para los autores de este documento por sus implicaciones positivas para con el fomento del emprendimiento regional, se cierra este apartado introductorio señalando que las contribuciones de la investigación, radican en ofrecer un panorama de orden cualitativo y exploratorio frente a los rasgos del capital social (Nahapiet y Ghoshal, 1998) que ostentan las redes de cooperación del municipio de Sotará y algunos lineamientos para incorporar los matices clave de las redes de coordinación (Keast y Mandell, 2007:2014); y otros, en la línea de las características, que tipifican la identidad y la interacción para un mejor desempeño de las redes de cooperación, de acuerdo a los planteamientos de Fichter y Beucker (2012) hacia gradualmente fungir, como comunidades de innovación.

A continuación, se presenta el Capítulo 2 de este documento, que concierne al marco metodológico, que delinea los pasos seguidos en la revisión de literatura, captura, análisis de datos cualitativos, interpretación, generación de resultados y consideraciones finales de la investigación, hacia la consecución de los objetivos planteados en el punto 1.3 de este documento.

Capítulo 2 Marco Metodológico

En este apartado, se presenta el diseño y métodos empleados para el análisis de las redes de cooperación. El diseño de la investigación, tomó los constructos de capital social, confianza y compromiso desde su mirada multidimensional e intentó a través de las entrevistas semiestructuradas, la observación directa y la revisión documental, aproximarse al entendimiento de la situación de las redes de cooperación en aras de su fortalecimiento.

La investigación se concentró en el estudio de un fenómeno actual: “el capital social, la confianza y el compromiso en las redes de cooperación del municipio de Sotará Cauca y por tanto, fueron, las redes en sí mismas, la unidad de análisis sin dejar de lado su propio contexto.

Lo anterior, enmarcado en explorar aspectos que permitieran indicar a modo general, sobre la calidad de la cooperación interna que caracteriza a las redes de cooperación. El capital social, la confianza y el compromiso, constituyeron entonces, los niveles de análisis que se alinearon para conseguir los objetivos perseguidos con la investigación y que se enunciaron en la sección introductoria de este documento.

A continuación, se alude al tipo de investigación que concernió este trabajo.

2.1 Tipo de investigación

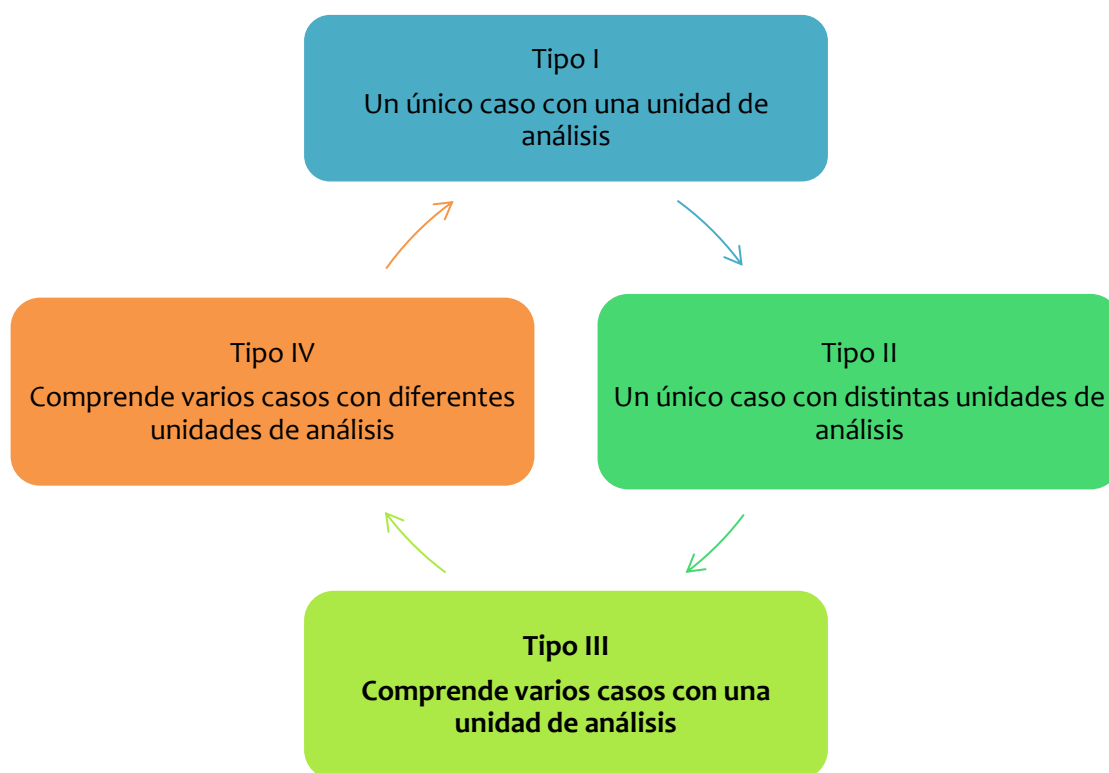
Se llevó a cabo una indagación cualitativa exploratoria acerca de las redes de cooperación del municipio de Sotará Cauca, utilizando como metodología fundamental, el estudio de casos, siguiendo a Yin (2003), uno de los autores más conocidos en la investigación basada en casos y para quién el estudio de casos, denota:

“Investigación caracterizada por estudiar fenómenos en su propio contexto, utilizando múltiples fuentes de evidencia, con el fin de poder explicar el fenómeno observado de forma global (...) teniendo en cuenta toda su complejidad” (Yin, 2003).

El estudio de casos, resulta apropiado, cuando las preguntas de investigación hacen referencia al **cómo** y al **por qué** de eventos que no son controlables, es decir, que no se pueden experimentar (Yin, 1994); y que permitió, evidenciar el cómo pueden irse configurándose las redes de cooperación en mecanismos portadores de información para construir oportunidades tendientes a la solución colaborativa de necesidades que trascienden el plano económico y se adentran en la resolución de problemáticas de orden social en el municipio.

Se adoptó el tipo de casos III (Yin, 2003), que comprende varios casos, con una única unidad de análisis, que como ya se mencionó, correspondió a las redes de cooperación.

Figura 5 Tipos de Estudios de Caso



Fuente: Elaboración propia a partir de Yin (2003)

Las organizaciones participantes de las redes de cooperación han favorecido en gran medida las iniciativas productivas de diecisiete (17) florecientes emprendimientos sociales del municipio de Sotará Cauca y las contribuciones para la creación de valor en cuatro emprendimientos, se encuentran en el capítulo de resultados; aporte tal que las

presentó meritorias para analizarse con cierto grado de profundidad, en esta investigación.

La exploración respecto de las dimensiones del capital social (estructural, relacional y cognitiva) dejó entrever aspectos clave para potenciar las redes de cooperación como recursos estratégicos de la dinámica local del municipio de Sotará Cauca, aun siendo conscientes que:

“Los agentes del desarrollo han de darse a la tarea de sortear en mayor, igual o menor escala, la crisis estructural múltiple, que caracteriza al mundo rural, que demanda de la imperativa atención del Estado para combatir la pobreza y el conflicto rural que restan lugar para una sociedad estable, sostenible e involucrada en un proceso de modernización permanente”¹⁰.

2.2 Diseño Metodológico

El diseño metodológico de la investigación contempló cuatro fases y el alcance de las mismas, a continuación se presenta.

2.2.1 Fase I

La revisión teórica presentada en el Capítulo 3, sirve para plantear una investigación detallada y justificada, que pone de manifiesto la importancia de las redes de cooperación como factor determinante de los cambios sociales en el municipio de Sotará. En el citado capítulo, queda recogida la revisión teórica de los enfoques y factores teóricos relevantes, dirigidos a evidenciar los puntos clave que se cree pueden fortalecer el trabajo en red para un mayor efecto en la sociedad civil organizada.

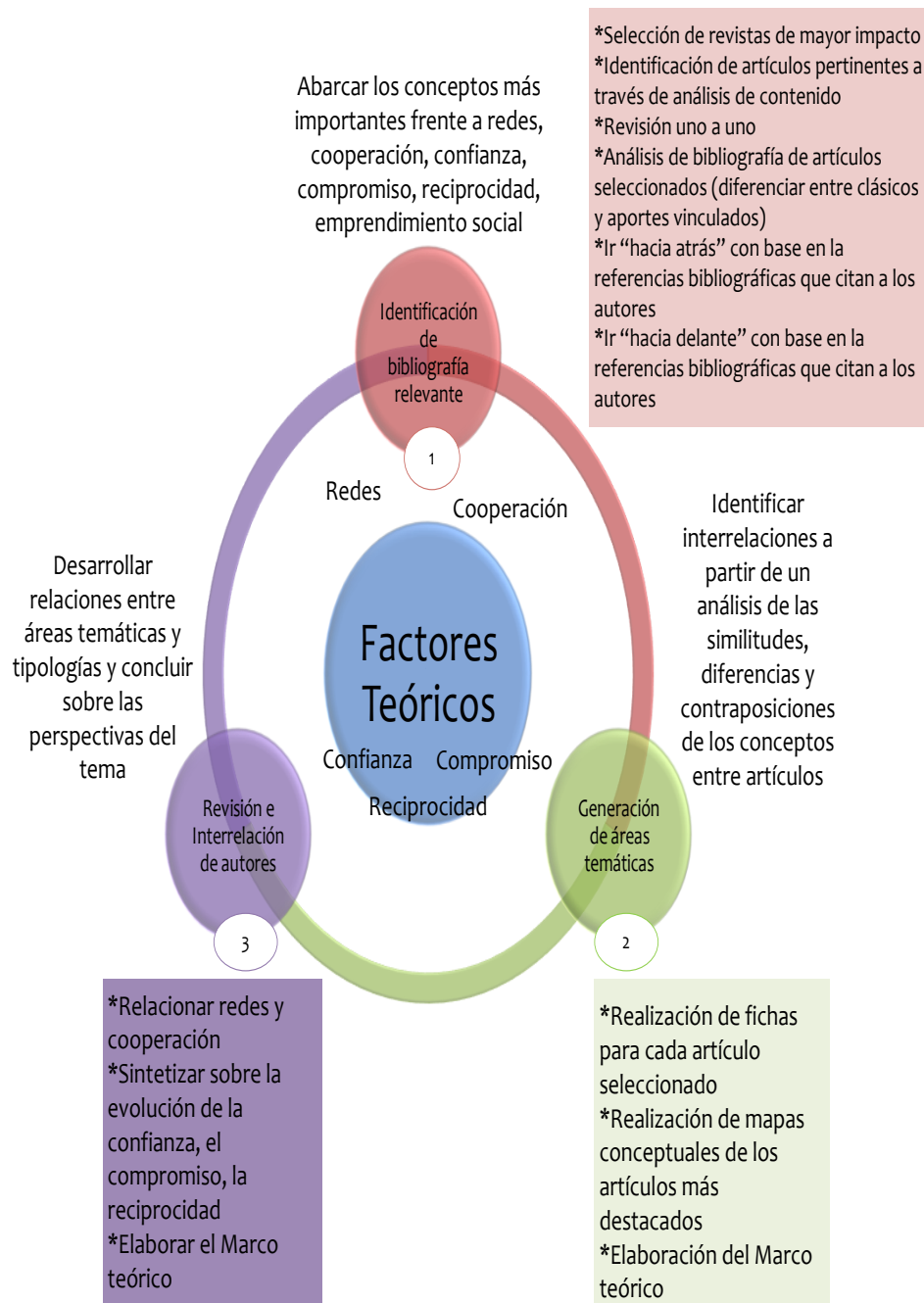
El proceso adelantado para efectuar la revisión de literatura, consistió en examinar los planteamientos de un sinnúmero de escuelas, teorías, enfoques que expresan puntos

¹⁰Lineamientos del Informe Nacional de Desarrollo Humano 2011. Colombia Rural: Razones para la Esperanza.

de vista de gran interés para adentrarse en la temática que involucra el trabajo de investigación.

Metodológicamente hablando, se siguió el proceso que resume la Figura 6 indicativa del proceso de revisión bibliográfica adelantado y, es que este proceso previo al análisis empírico implicó, la identificación de los referentes bibliográficos relevantes (1), la generación de áreas temáticas (2) y la revisión e interrelación de autores. Un proceso arduo pero provechoso para entender el terreno en el que se trabajaría y que no solo se contempló en un único momento de la investigación, pues fue algo constante para definir los constructos e ítems pertinentes al estudio de las redes de cooperación para dar respuesta al interrogante principal y soportes que se habían planteado.

Figura 6 Proceso de Revisión Bibliográfica



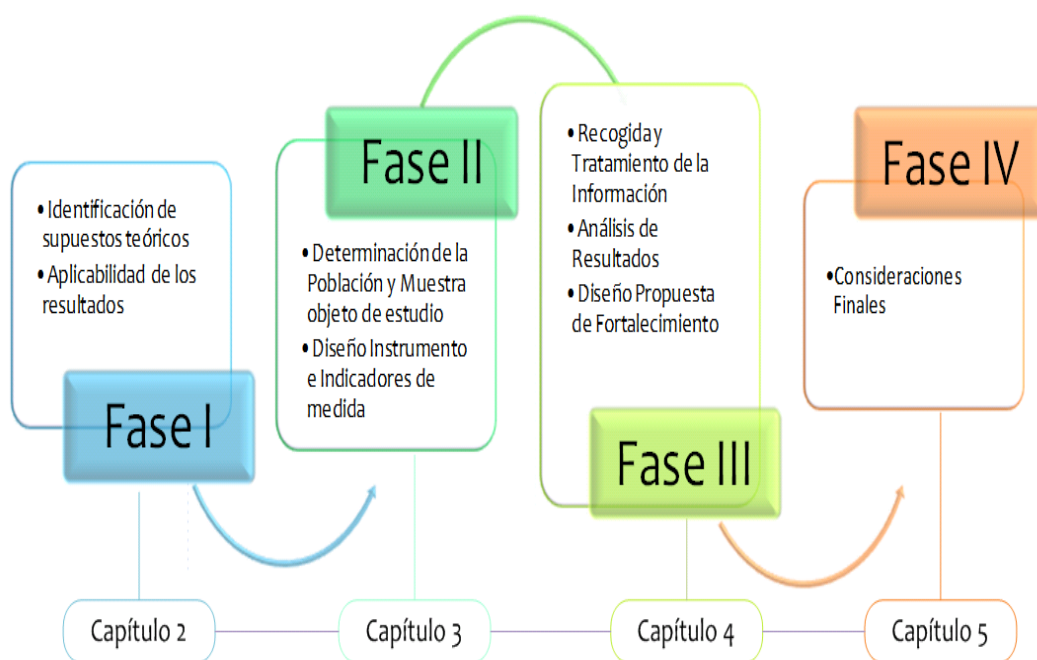
Fuente: Elaboración propia, adaptada de Ramos et al., 2013

En seguida, se hace referencia a las Fases 2 a 4 del marco metodológico. En la Figura 7, se recoge el esquema general que articula las fases comprendidas en el trabajo de investigación.

Como ya se mencionó, la primera fase, consistió en términos generales en identificar los supuestos teóricos más destacados del ámbito estratégico, que develan las fuentes de ventaja competitiva para las empresas y que superan los planteamientos de décadas pasadas; en una segunda fase, se seleccionaron los casos de estudio y la técnica de recogida de datos, así como la determinación de los principales indicadores, variables y constructos a evidenciar a través de las entrevistas semi estructuradas, revisión documental y observación directa; en una tercera fase, se intentó operacionalizar lo expresado en la fase dos; y en una cuarta y última fase, se esbozan los ejes de análisis que concretan los resultados, de los que finalmente, se derivan las consideraciones finales de la investigación, que a su vez, indican el grado de consecución de los objetivos planteados y que pudieron lograrse bajo la condición exploratoria del estudio cualitativo.

Las tres primeras fases del plan metodológico, están recogidas en este Capítulo 2, mientras que la cuarta fase, se encuentra desarrollada en el Capítulo 5.

Figura 7 Fases del Marco Metodológico Estudio de Caso



Fuente: Elaboración propia

En seguida, se continúa explicando con más detalle el alcance de cada fase abordada en el estudio exploratorio sobre las estructuras de cooperación que afloran en el municipio de Sotaró Cauca.

2.2.1.1 Identificación de supuestos teóricos

Figura 8 Procedencia de los Artículos Revisados



Fuente: Elaboración propia

Se llevó a cabo una revisión de literatura, que arrojó que existen cuatro enfoques recientes en el ámbito estratégico que permiten tipificar el fenómeno de colaboración presente en el municipio de Sotaró Cauca, con miras a su potenciación y de igual modo, se encontró en el recorrido de prestigiosos artículos que la confianza y el compromiso son aspectos condicionantes del desempeño de las redes de cooperación.

Para definir el contexto conceptual, modelos y factores teóricos, se partió de una literatura de referencia, donde se identificaron los principales autores (teóricos y de aplicación empírica de sus postulados) sobre los temas asociados al estudio (redes,

relaciones inter organizativas, confianza, compromiso, capital social, teoría relacional de la empresa, enfoque de recursos y capacidades, enfoque de capacidades dinámicas, enfoque del conocimiento, entre otros), se consultaron diferentes bases de datos confiables como puede apreciarse en las referencias bibliográficas y en la Figura 8 precedente.

Además, se consultaron diferentes volúmenes de reconocidas revistas científicas como INNOVAR, Estudios Gerenciales, Cuadernos de Administración, Investigaciones Europeas, Revista Redes, entre otras para seguirle la pista a las temáticas de interés ya citadas.

Producto de lo anterior, se obtuvo que el Enfoque de Recursos y Capacidades y el Enfoque del Capital Social; son los cuerpos teóricos más afines al eje de la investigación propuestos en el Capítulo 1.

Y del mismo modo, que los constructos: capital social, confianza y compromiso, han de estudiarse multidimensionalmente a fin de que arrojen lineamientos para fortalecer las redes de cooperación.

2.2.1.2 Aplicabilidad de los resultados

La necesidad de mejorar las condiciones de vida en el sector rural, ha generado que en el municipio de Sotará – Cauca, los campesinos se hayan ido organizando gradualmente con miras a gestar iniciativas colectivas de largo aliento dado el imperativo de adaptación al cambio que en gran medida han interiorizado. Han contado con un entorno social, económico e institucional, que se muestra en cierto grado articulado y receptivo a la novedad y el cambio, no anclado en demasía en inercias y formas de actuar que se resisten a modificarse, y que en otras palabras, denota que ha ido moldeándose informalmente por los agentes del desarrollo, un “entorno innovador” que viene acogiendo e impulsando a múltiples emprendimientos sociales y a estos agentes, va dirigido el aporte de esta investigación exploratoria, para que ese “medio emprendedor”, continúe impulsando la productividad y la competitividad del naciente tejido de empresarios rurales, definitivos en la faceta productiva que contempla el Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015.

Los resultados de la investigación, se conciben como un aporte cuya utilidad concierne, identificar y representar los actores importantes de un sistema de cooperación, así como el mapa de las relaciones tejidas entre ellos y sus rasgos respecto de dos factores teóricos como son la confianza y el compromiso.

A cierto nivel de detalle, se intentó, con la realización de esta investigación cualitativa observar las capacidades de relacionamiento generadas entre los agentes de cuatro redes de cooperación, que producen un efecto en las condiciones socioeconómicas de un territorio en particular, como es Sotará Cauca, que anhela instalarse en la senda del desarrollo local, donde destaquen procesos asociativos replicables cimentados en la confianza y el compromiso.

En definitiva, con la caracterización, se pretendió evidenciar las brechas y medidas de actuación para que todos los agentes del desarrollo (o bien los que están comprometidos para contribuir a la transformación de la sociedad rural) afiancen en el territorio, un ecosistema emprendedor, dinámico y abierto a la innovación, alineado a lo ha expuesto por Julien (2005) respecto a la pirámide emprendedora, referida en el Capítulo 1.

2.2.2 Fase 2

2.2.2.1 Determinación de la población y muestra objeto de estudio

Los investigadores y autores de este documento definieron la población y muestra objeto de estudio, resultando pertinente, concentrar el estudio en cuatro redes de cooperación, en las que están insertos cuatro (4) emprendimientos sociales del municipio de Sotará – Cauca, con los que se ha trabajado constantemente y al igual que los demás agentes integrantes de las redes, no dificultan la obtención de información explícita y tácita respecto de su comportamiento cooperativo, tratamiento y análisis con miras a delinear las acciones para el fortalecimiento pretendido.

Se decidió, conocer el punto de vista frente a la confianza y el compromiso desde una perspectiva multidimensional, así como levantar los más destacados rasgos contenidos en las tres facetas del capital social, contando para ello, con la interacción con una serie de personas clave de instituciones públicas y privadas participantes de las redes de cooperación, que fungen como coordinadores, directivos y profesionales con conocimiento de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo económico y empresarial en los años recientes.

Las técnicas de investigación cualitativa, sugirieron la importancia de la selección detallada de la muestra en función de la capacidad de representación de los grupos o

actores relacionados. Esta no fue una selección predeterminada o establecida tajantemente por los investigadores, en cuanto a cantidad y tipo de elementos de la muestra, y se atemperó más bien, a lo planteado por Yin (2003): cuatro casos como mínimo y al ser múltiple, presentar una misma unidad de análisis.

Los criterios de selección de casos, derivaron principalmente del marco conceptual y teórico propuesto y de dos criterios observables como fueron:

- la trayectoria de las redes de cooperación (las cuatro redes presentan la convergencia de alianzas entre organismos públicos, privados, no gubernamentales y de la sociedad civil organizada).
- la ejecución activa de programas y proyectos para la generación de capacidades en la población rural dedicada a actividades productivas.

Se recurrió a la información contenida en las bases de datos de la Corporación CINDAP (agente no gubernamental, presente en las redes de cooperación del municipio de Sotará – Cauca), así como al relacionamiento con la Alcaldía Municipal de Sotará – Cauca (facilitadores de información diversa), todo esto sumado, al conocimiento previo y sobre el terreno de los investigadores, como contratistas de la Corporación CINDAP y de igual modo, a las relaciones cimentadas en la confianza y establecidas con el resto de las organizaciones involucradas en las redes de cooperación.

Las redes de cooperación, unidad de análisis, apalancan directamente a cuatro emprendimientos en el municipio e indirectamente a otros 13, que también, las identifican en su tejido relacional. La escogencia de estas redes radicó en que son propicias para el aprendizaje de acuerdo con Stake (1994), así como para la obtención de una generalización analítica de los resultados, que a su vez, enriqueció el tema de investigación. El ambiente o contexto, está constituido por los mismos casos y su entorno inmediato.

2.2.2.2 Diseño instrumentos (Guión entrevistas, Observación, Revisión Documental) y construcción indicadores de medida.

El instrumento para guiar el desarrollo de las entrevistas semi estructuradas partió de lo que resume la Figura 9 y de la fusión de ideas, que arrojó la revisión de literatura en torno al capital social, el enfoque relacional, los trabajos teóricos y empíricos que han

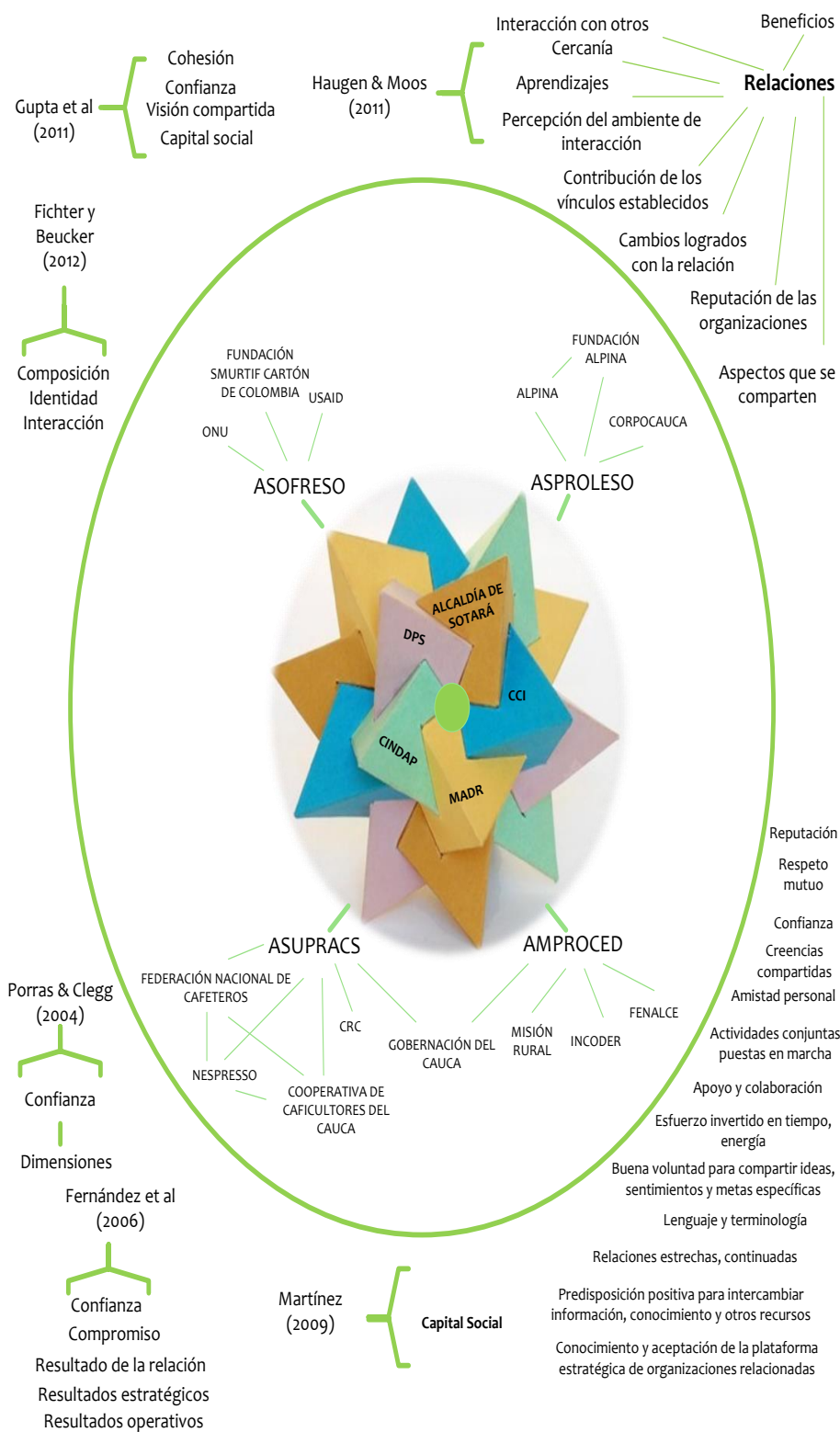
indagado sobre la confianza y el compromiso, que se adaptaron para conseguir el propósito de fortalecimiento de las redes de cooperación, pretendido con el estudio.

Según Yin (1994), el diseño de la investigación debe llevar una secuencia lógica que conecte los datos empíricos a recoger con la cuestión inicial a investigar y, en última instancia, con las conclusiones. Por lo tanto, se diseñó una ruta de trabajo a seguir para conferir mayor fiabilidad y validez a la investigación y se planteó un protocolo de recogida de datos.

El protocolo¹¹, como guía de acción para los investigadores, permitió determinar con claridad el objeto del estudio del caso y anticipar los posibles problemas que pudieran surgir, incluidos los relacionados con los criterios que se emplearon para realizar los informes del caso (Arias, 2003). Yin (1989) señala que el protocolo de estudio de caso, asegura la objetividad del mismo, tanto en función de su fiabilidad como de su validez.

¹¹La guía de los procedimientos a realizarse durante la fase de obtención de la evidencia aumenta la calidad de la investigación.

Figura 9 Constructos Adaptados al Estudio de Caso



Fuente: Elaboración propia

2.2.2.3 El protocolo del estudio de caso planteado por los investigadores consta de:

a) Recolección de información secundaria relacionada con el tema de investigación, consulta en bases de datos sobre los enfoques teóricos y definición de factores teóricos, estimación de la relevancia de la investigación y determinación del marco teórico del objeto de estudio.

b) Recolección de información primaria, gestión de permisos ante las organizaciones vinculadas a las redes de cooperación del municipio de Sotará – Cauca para iniciar un acercamiento formal, programación de encuentros con las personas clave, acceso a las bases de datos institucionales (Corporación CINDAP y Alcaldía Municipal), revisión de sitios web y documentos de interés y de alta relación, con la investigación de las demás organizaciones implicadas en las redes de cooperación.

c) Síntesis que evidencie los rasgos más sobresalientes en los casos estudiados en cuanto a capital social, confianza y compromiso.

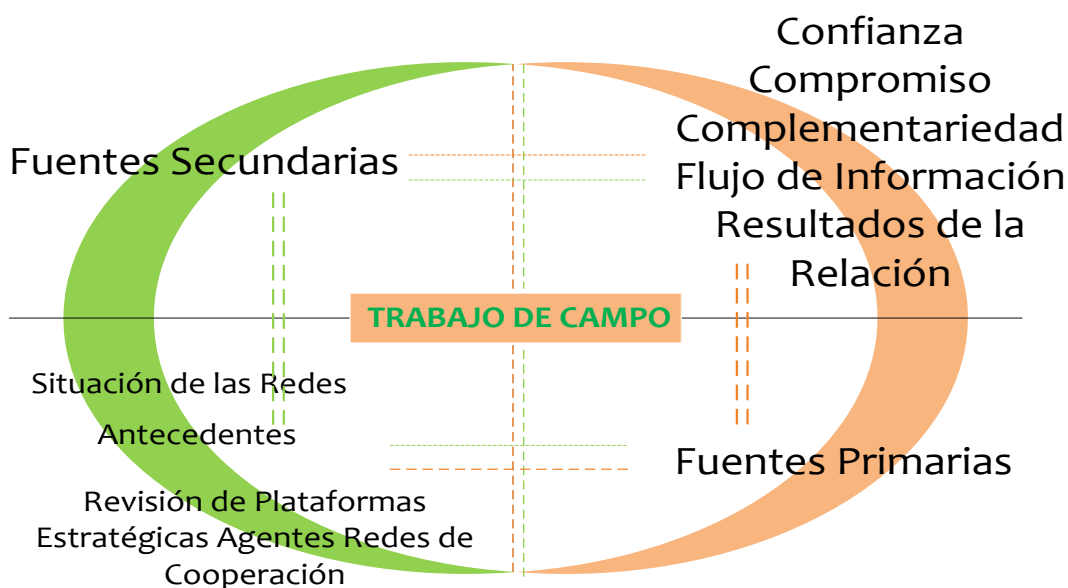
2.2.3 Fase 3

2.2.3.1. Recogida de la información y tratamiento de información

La recolección de la información, se atemperó a lo que indicó el protocolo de la investigación, se formalizaron los permisos, se produjo el acercamiento con las instituciones relacionadas, se dio la realización de entrevistas semi estructuradas con los agentes seleccionados que tuvieran una visión panorámica y estratégica de las cuatro redes de cooperación y evidenciaran mayor interés para potenciar las redes caso de estudio.

Todo lo anterior, con miras a preservar la cadena de evidencia, que permitió un mayor grado de confiabilidad de la investigación, y que deja a disposición de otros investigadores, la información relevante y concluyente analíticamente hablando, de la indagación efectuada.

Figura 10 Triangulación de la Evidencia del Estudio de Caso



Fuente: Elaboración propia

Las fuentes de evidencia, que se emplearon en el estudio de referencia, fueron debidamente trianguladas y correspondieron a:

- 1) Evidencia documental (documentación y archivos) *Interna*: memorias, informes y estudios internos, páginas web, archivos de presentaciones, archivos de imagen, noticias, fichas técnicas, redes sociales. *Externa*: publicaciones especializadas, bases de datos, informes de organismos oficiales y medios de comunicación.
- 2) Observación directa: visita a los emprendimientos sociales, reuniones con las organizaciones vinculadas a las redes de cooperación (directivos y profesionales de alto nivel).
- 3) Realización de entrevistas semi estructuradas: a personal directivo de las organizaciones implicadas en las redes de cooperación, representantes de las Juntas Directivas de los cuatro emprendimientos sociales del municipio de Sotará – Cauca.

Las entrevistas semiestructuradas, se realizaron en el periodo Febrero- Junio de 2015, a los actores seleccionados y validados. Los encuentros con los agentes de las redes

de cooperación, se realizaron en lugares predestinados para ello, caracterizándose por poseer condiciones de neutralidad y tranquilidad para entablar un diálogo informal.

Los investigadores realizaron en su totalidad las preguntas guía que se encuentran en los instrumentos anexo de este documento (Figura 48 y 49) para aprovechar la riqueza que produce el contacto directo con los actores y la retroalimentación permanentemente del proceso de investigación cualitativa basado en los criterios de los estudios de caso de acuerdo con Yin, 2003.

El instrumento guía de las entrevistas, se construyó como un referente inicial, basado en la categoría Capital Social y sub categorías de análisis: Confianza y Compromiso. Esto permitió consignar las ideas generadas, los comportamientos y actitudes en cada uno de los cuadros/figuras resumen de lo obtenido en las redes de cooperación caso de estudio.

La información, siguió los métodos de investigación cualitativa en lo referente al análisis de la misma, es decir, se siguió el hilo conductor entre los supuestos teóricos, los hallazgos producidos en el trabajo de campo y la contrastación de los elementos teóricos con los resultados obtenidos.

Los investigadores se apegaron al protocolo de investigación, evitando sesgar el proceso investigativo. Es de aclarar, que el tipo de investigación emprendido, procuró el máximo provecho del investigador como un actor con conocimiento en el tema, pero cuidando la integridad de la información obtenida en cada resultado que arrojaron los instrumentos empleados. Para ello, en el marco del proceso, se realizó la consulta a expertos: el Profesor Carlos Hernán González Campo, director trabajo de grado, que evitó la desalineación con respecto al objeto de la investigación.

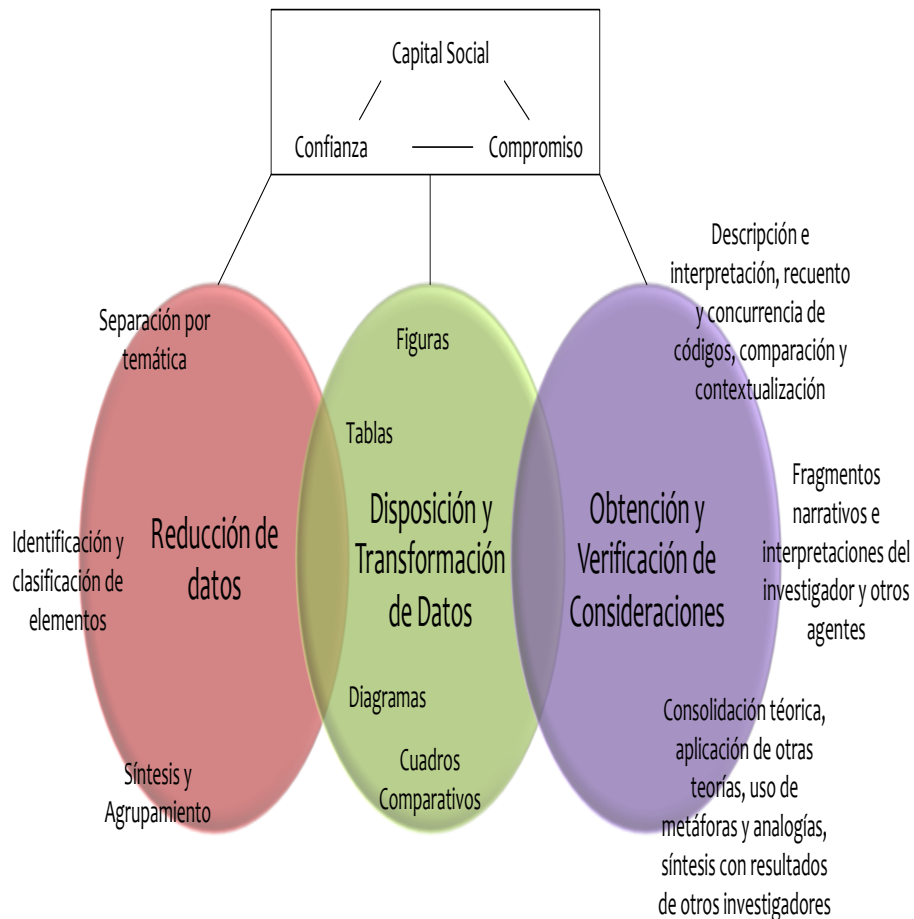
En la investigación, se realizó la tabulación de datos y la revisión documental. Se examinó, categorizó y combinó la evidencia según la estructura de los enfoques estudiados a nivel teórico, lo que facilitó tanto el análisis individual de cada caso, así como el global y comparado.

2.2.3.2 Análisis de los Resultados

Después de desarrollar la fase de recogida de datos, se procedió al análisis de los casos de estudio en función del capital social, la confianza y el compromiso en un primer momento y luego sobre la calidad interna de la cooperación. Dicho análisis de la evidencia fue el instante más importante del estudio de casos. Aunque la triangulación de la evidencia a lo largo de la fase de recogida de datos, constituyó un proceso analítico del caso de estudio (Eisenhardt, 1989; Maxwell, 1998), y éste se desarrolló principalmente, cuando se obtuvo la mayoría de la información.

Se cubrieron tres etapas de análisis de acuerdo a la propuesta Miles y Huberman (1994). La Figura 11, alude a las etapas y al conjunto de actividades desarrolladas en cada una de ellas para develar la “situación del capital social, la confianza, el compromiso y la calidad de la cooperación interna, en las redes de cooperación y los aspectos más destacados a fortalecerse”.

Figura 11 Proceso General de Análisis de Datos Cualitativos



Fuente: Elaboración propia a partir de Miles y Huberman (1984)

Valiéndose los autores de este documento, de estas tres etapas, que resume la Figura 11, se consiguió la caracterización de las redes de cooperación caso de estudio desde el capital social siguiendo a Nahapiet y Ghoshal (1998) y la interpretación que de estos autores, hace Martínez (2009); evidenciando así sobremanera los rasgos que condicionan la accesibilidad de la información, el desarrollo de la confianza, las creencias y valores compartidos.

Y paralelamente, se identificó la confianza y el compromiso, que caracteriza a las cuatro redes de cooperación, y su análisis involucró, las mismas tres etapas que contempla la Figura 11: la reducción de datos, disposición, transformación y obtención y

verificación de consideraciones de lo tratado con los informantes clave, la observación directa y la revisión documental, y su presentación comparativa en el Capítulo 4.

En el análisis de la evidencia, en especial de las entrevistas, se empleó una estrategia operativa¹² que comprendió cuatro niveles de lectura: intuitiva¹³ temática¹⁴, contextual¹⁵ y relacional¹⁶, y los hallazgos más destacados, se dispusieron en el Capítulo 4 así: a) Identificación y clasificación estructural, relacional y cognitiva de las redes de cooperación del municipio de Sotará – Cauca; b) alusión al comportamiento de los dos factores teóricos planteados en la investigación (confianza y compromiso) en las cuatro redes de cooperación seleccionadas; y c) enunciación de los factores emergentes del proceso de cooperación estudiado.

2.2.3.3 Propuesta de fortalecimiento

Cubierto el análisis del fenómeno dentro de su contexto, se puso de manifiesto, los aspectos que han de fortalecerse para que las redes de cooperación alcancen un mejor estadio frente a la difusión de información y permitan a los agentes que las integran dirigirse a la innovación y para ello, se recurrió a interpretar su estado a la luz de los rasgos de la calidad de la cooperación interna, siguiendo a Fichter y Beucker (2012) y del mismo modo, los planteamientos de Keast y Mandell (2007;2014) cuando precisan las singularidades de las 3C: las redes de cooperación, las redes de coordinación y las redes de colaboración.

En definitiva, la propuesta de fortalecimiento, se configuró a partir del análisis de los hallazgos y entró a delinear las medidas de actuación que contrarresten las brechas y potencien las fortalezas de las redes de cooperación estudiadas.

¹² http://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema4/analisis_de_la_entrevista.html

¹³ De lo expresado por el entrevistado para facilitar un primer acercamiento a la espontaneidad del discurso en su conjunto (lo que se dice y cómo se dice).

¹⁴ De las notas de las entrevistas, seccionando el discurso según los diversos bloques temáticos que los entrevistados mencionaron.

¹⁵ Contextualización del discurso (lo que se dice, cómo se dice y quién lo dice) para analizar todos aquellos aspectos que rodean el fenómeno de la colaboración y extraer: necesidades o problemas, oportunidades del medio y potencialidades internas.

¹⁶ Extracción de las partes del discurso donde se definen los posicionamientos del entrevistado del resto de actores, ante el resto de actores, que acaba definiendo las relaciones existentes, buscando identificar alianzas y conflictos con los actores mapeados de cada red y así derivar el esquema general conceptual con los principales posicionamientos y puntos de conflicto o alianzas.

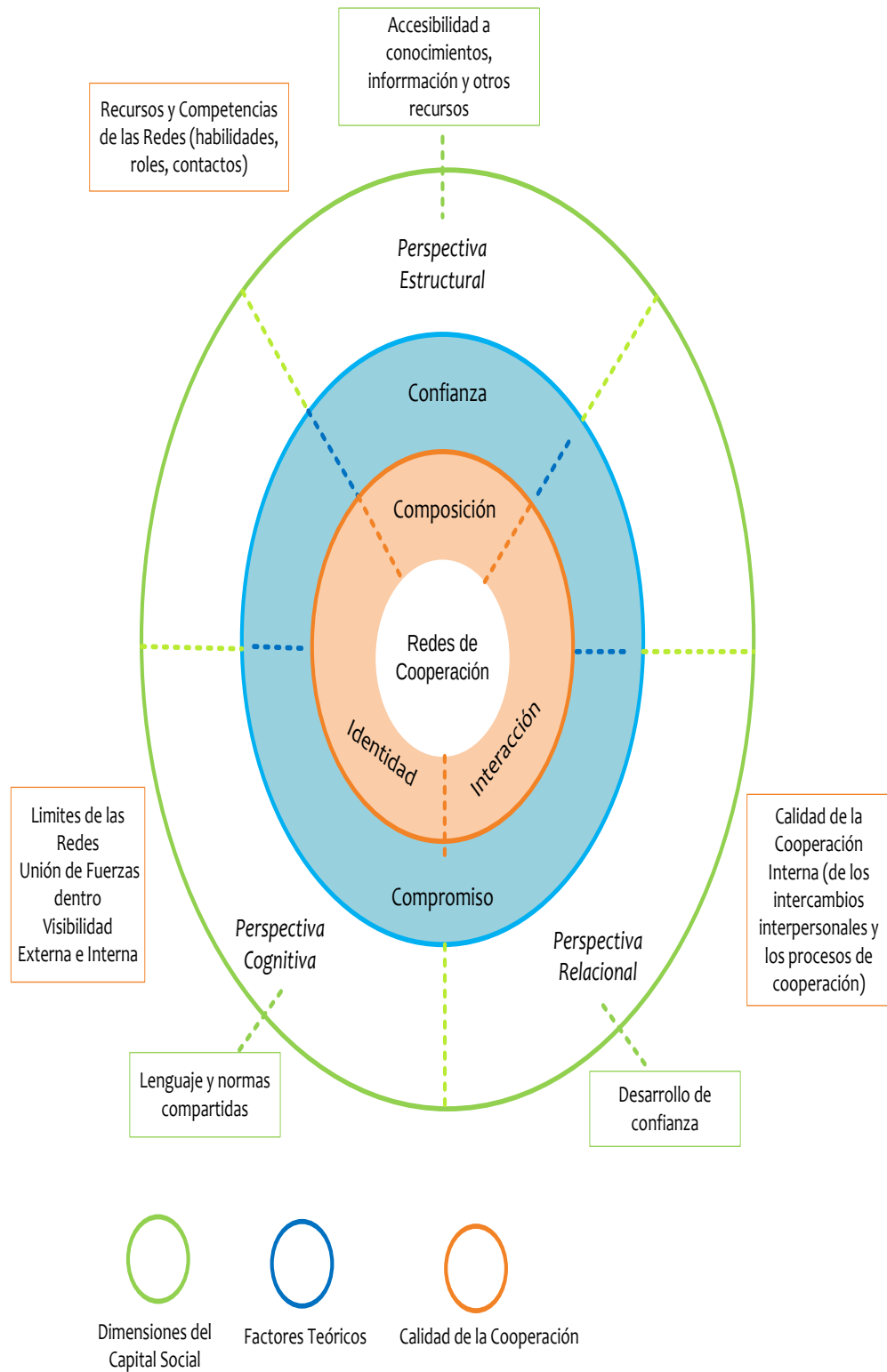
Los lineamientos para el fortalecimiento, se enmarcan en la propuesta de Fichter y Beucker (2012) que sugieren que para la conformación de comunidades de innovación, se gestionen una serie de rasgos anclados en la composición, la identidad y la interacción, que se entrelazan a su vez, con las características estudiadas por Keast y Mandell (2007;2014); autores que han investigado a la confianza y el compromiso y otros aspectos y su “nivel” en las tres tipologías de redes; las 3C (Brown y Keast, 2003) y que permitió, confirmar que las redes caso de estudio, se encuentran en el punto inicial de un continuum (la cooperación) y lo ideal, sería que se muevan hacia otros puntos; el intermedio, es la coordinación y el final la colaboración; punto ideal, al que tomará mucho llegar, en opinión nuestra, pero que motiva a plantear acciones para al menos situarse en el camino de la coordinación.

2.2.4 Fase 4

2.2.4.1. Consideraciones Finales

En el Capítulo 5 se presentan unas consideraciones frente a los aspectos que sintetiza la Figura 12, que resume los ejes de análisis a los fueron expuestos finalmente, las cuatro redes de cooperación, cuyo detalle del alcance de cada uno de los tres niveles de análisis que agrupa la citada figura, se aprecia el Capítulo 4, que intenta mostrar de la mejor forma, los hallazgos que arroja la dedicación de 20 meses para la consecución de los objetivos referidos en el 1.3 del documento.

Figura 12 Alcance del Análisis Cualitativo y Consideraciones Finales



Fuente: Elaboración propia

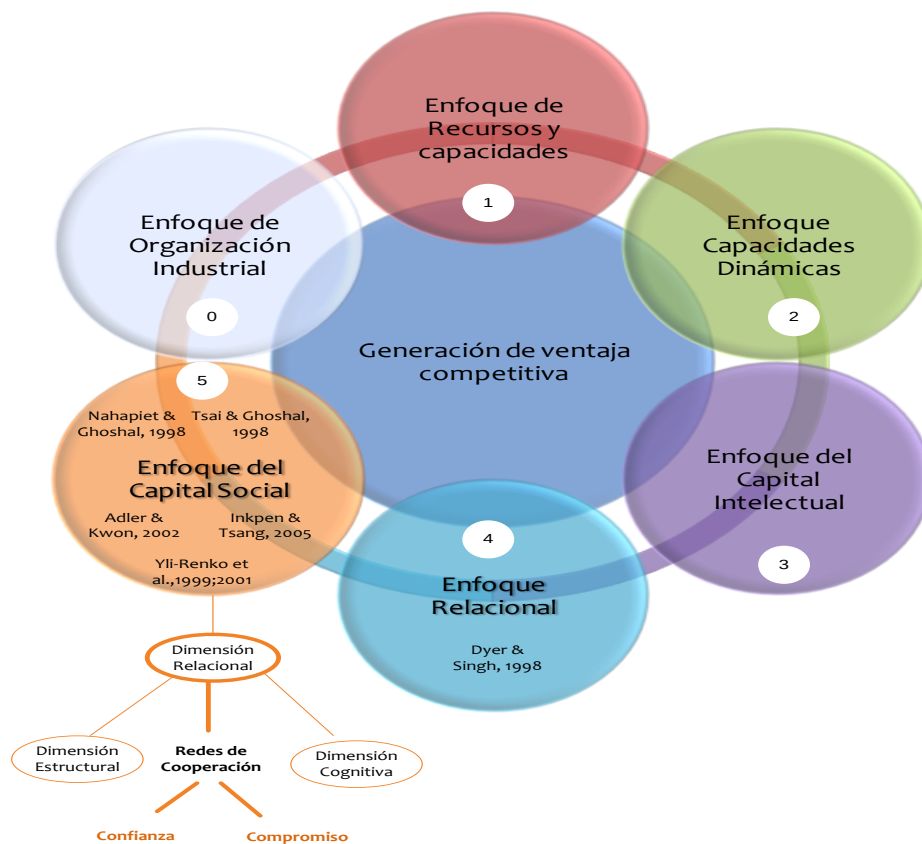
Seguidamente, se detalla en el Capítulo 3, las posturas teóricas, enfoques y factores teóricos que guiaron el desarrollo del trabajo del grado; aportes diversos que constituyeron los lentes teóricos que permitieron apreciar la magnitud del capital social, la confianza, el compromiso y la calidad interna de cooperación de las redes caso de estudio, así como sus focos de mejora.

Capítulo 3 Marco Teórico

La comprensión de la dinámica de las redes de cooperación, lo que puede posibilitar su conversión en mecanismos que difunden y comparten información conducente a la innovación, fomentan el desarrollo de activos compartidos, colaterales y complementarios, así como el aprendizaje frente al cambio, sugiere adentrarse en una serie de factores teóricos. Este capítulo desde las más representativas aproximaciones teóricas, que arroja la revisión de literatura, referencia al capital social y anclado en este enfoque, a la confianza y el compromiso, como factores tales que se alinean al cumplimiento del propósito superior que concierne el trabajo de investigación. (Ver Figura 1).

Este apartado da cuenta de lo que resume la Figura 13 e invita a recorrerlo, para conocer los planteamientos teóricos que guían el estudio de caso.

Figura 13 Posturas Teóricas Fortalecimiento Redes de Cooperación



Fuente: Elaboración propia

La Figura 13 es indicativa que a lo largo del tiempo, se ha intentado develar las fuentes de ventaja competitiva y se han cultivado diversos enfoques y estos pueden agruparse en cinco dentro del ámbito estratégico. Cuatro de ellos, se centran en visualizar el diferencial competitivo a partir de las relaciones inter organizativas; tema donde se inscribe el trabajo de investigación, como dejarán entrever las líneas que siguen acerca de estos valiosos aportes teóricos para dar respuesta a los interrogantes y objetivos planteados.

El Enfoque cero (0) diverge en cierto sentido frente a los propósitos investigativos según lo que se comprende del mismo y por tal razón, no se alude al mismo con más detalle en este capítulo.

Por el contrario, el Enfoque del Capital Social (5), se despliega en mayor medida, dado que se concibe como el referente por excelencia para el estudio como tal y de éste, se alude a sus innumerables definiciones, dimensiones y clasificaciones y estrecha relación con la confianza y el compromiso; los dos constructos con que se cierra este Capítulo 3.

3.1 Posturas Teóricas

3.1.1 Perspectiva de Recursos y Capacidades.

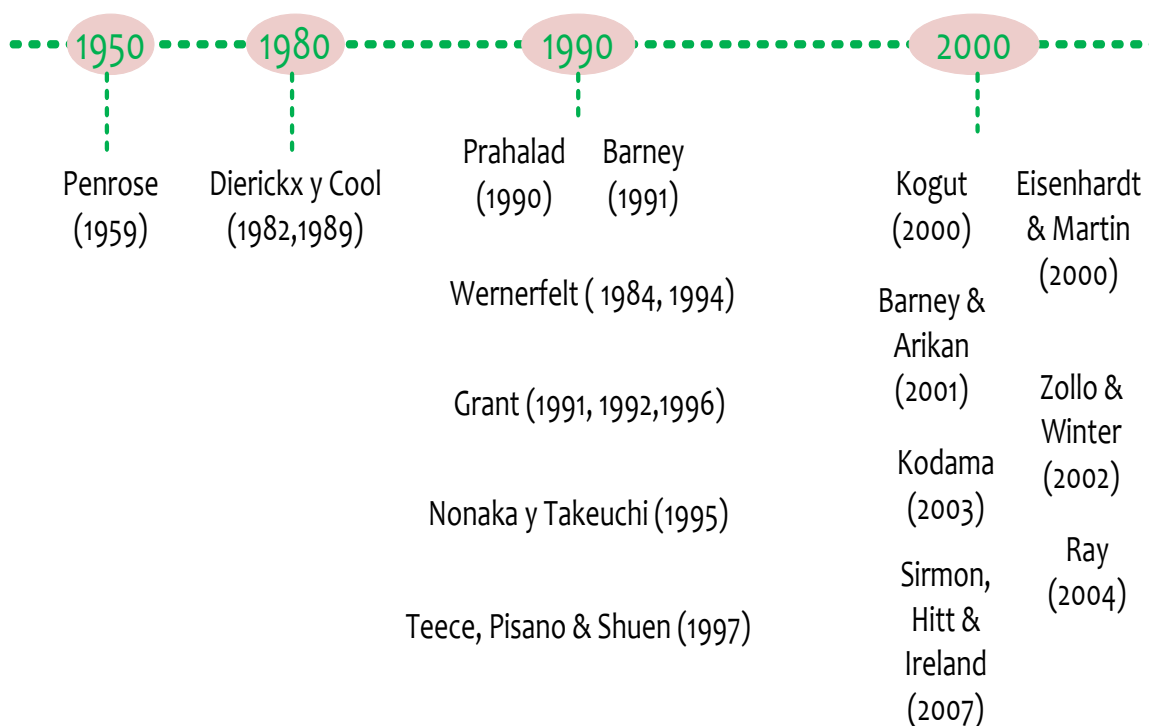
Forjar una ventaja competitiva desde la perspectiva de los Recursos y Capacidades, conlleva una mirada interna de las organizaciones; de la gestión de los recursos tangibles e intangibles.

De acuerdo con Murillo *et al* (2010), la principal cualidad de la Teoría de los Recursos y Capacidades, es que está fundamentada en factores sólidos, controlables y estables en comparación con la corriente de mercado, cuya situación siempre es de constante cambio y evolución. Este mismo autor y otros, sostienen que “el entorno es visto como un elemento incontrolable y cambiante” (...) “los recursos y capacidades como base fundamental de la estrategia son determinantes para la rentabilidad de las empresas; surgen como producto de la insatisfacción con el marco “estático” de la economía industrial”. En la misma línea, Alegre (2012) señala que el Enfoque Basado en los Recursos es una “perspectiva muy influyente en el área de organización de empresas que trata de explicar las diferencias en los resultados empresariales en función de la dotación de recursos organizativos y del uso que se haga de ellos” (...) “las empresas pueden ser entendidas como conjuntos de recursos, que se encuentran

heterogéneamente distribuidos entre las empresas, y esas diferencias son susceptibles de perdurar a lo largo del tiempo”.

En la Figura 14, se citan algunos de los autores que se inscriben en el Enfoque de Recursos y Capacidades, los cuales han tratado de explicar diversos tópicos del comportamiento organizativo, que han contribuido a la creación de ventajas competitivas sostenibles en el mercado y cuyo interés principal según se comprende de la revisión, ha sido revelar el efecto de los recursos y capacidades en las actividades, procesos y rutinas empresariales, que posibilitan a ciertas empresas ser mejores que otras.

Figura 14 Teóricos representativos del Enfoque de Recursos y Capacidades



Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de literatura

La finalidad del Enfoque, siguiendo a Murillo *et al* (2010), es identificar recursos y capacidades relevantes desde el punto de vista estratégico y explicar su rol en la construcción de ventajas competitivas (...) los recursos y capacidades que no se traduzcan

en actividades, rutinas o procesos de negocio, no pueden tener un impacto positivo en el desempeño de una empresa.

3.1.2 Enfoque del Conocimiento

Al recorrer, los más recientes desarrollos del Enfoque de Recursos y Capacidades, se encuentra que el conocimiento adquiere suma relevancia y se cataloga como el recurso más valioso para la generación de ventajas competitivas y su gestión es sumamente trascendente; convirtiéndose, según Alegre, Sengupta y Lapiedra (2011) en “la base fundamental para el desarrollo de cualquier otra capacidad”.

Lo que en definitiva, denota que la Perspectiva Basada en los Recursos y Capacidades, dada su evolución por más de una década, se torna robusta y dominante Murillo *et al* (2010), resultando así, útil para abordar el tema de la creación, almacenamiento, diseminación, difusión y transferencia de conocimiento; procesos tales, que pueden ser vistos como rutinas organizacionales que generan capacidades dinámicas¹⁷ y entre ellas, una que es de capital interés para la investigación que comprende este documento, como es la capacidad de innovación, que contribuye a potenciar la creación de valor de los emprendimientos sociales y el despliegue misional de los otros agentes integrantes de las redes de cooperación.

3.1.3 Enfoque de las Capacidades Dinámicas

Este Enfoque de acuerdo con la revisión de literatura, se torna importante, al momento de plantear la estrategia que impulse de mejor forma a los emprendimientos sociales por parte de las redes de cooperación; agentes a los que interesa fortalecer principalmente como ya se ha dicho anteriormente. Este Paradigma, permite identificar el esfuerzo de las organizaciones en la explotación de sus competencias específicas, tanto de

¹⁷Alegre (2012) cita tres definiciones relevantes como son: “el conjunto de habilidades necesarias para identificar las oportunidades y reconfigurar los activos basados en el conocimiento, las competencias, los activos complementarios y las tecnologías con el fin de alcanzar la ventaja competitiva sostenible” (Teece *et al* 1997); “Aquellos procesos empresariales que integran, reconfiguran, obtienen y apartan recursos para ajustarse a los cambios del mercado o incluso para generarlos” (Eisenhardt y Martin, 2000); “Una pauta de actividad colectiva a través de la cual, la organización genera y modifica sistemáticamente sus rutinas operativas con el fin de mejorar su eficacia” (Zollo y Winter, 2002).

carácter externo como de carácter interno. Según Martínez (2009), este enfoque explica “cómo pueden desarrollarse, desplegarse y protegerse las combinaciones de recursos y competencias empresariales dentro de un entorno cambiante”. Y ante el mismo, están sujetos sin excepción, los diversos actores que integran las redes de cooperación caso de estudio.

3.1.4 Enfoque Relacional

Lo expuesto por Dyer y Singh (1998), Nahapiet y Ghoshal (1998) y lo que se interpreta de estos autores y de Martínez (2009) con relación a ellos, indica que los recursos críticos que determinan la competitividad pueden sobrepasar los límites organizacionales, pudiendo situarse entre los recursos, capacidades y rutinas desarrollados de forma conjunta por varias empresas, así mismo, otro aspecto que se alinea a los intereses de la investigación es que “a menudo las ventajas o desventajas de una empresa, se encuentran fuertemente vinculadas a las ventajas o desventajas que se crean, desarrollan y mantienen durante un período de tiempo entre los miembros de una red de organizaciones” (Martínez, 2009), y esto, es lo que se cree, posibilita tanto a los nacientes emprendimientos sociales como a los otros agentes, insertos en las redes de cooperación, a surgir, sobrevivir, crecer, desarrollarse, perdurar (según sea el caso), valiéndose de sus habilidades para relacionarse de forma efectiva.

Lo anterior, es un asunto predominante para analizarse al interior del estudio de caso múltiple: el relacionamiento de los emprendimientos sociales con agentes públicos, privados, no gubernamentales y de la sociedad civil, para descubrir en qué aspectos presentan brechas a contrarrestarse y fortalezas a potenciarse, con miras, a favorecer una mayor creación de valor social sostenible y en consecuencia, las redes sean de mayor acierto, en la cultura emprendedora del municipio de Sotará Cauca.

Resumiendo lo expresado hasta el momento en este marco de referencia, lo que se toma de cada postura, se muestra en la Figura 15.

Figura 15 Aspectos Teóricos relacionados con el Caso de Estudio



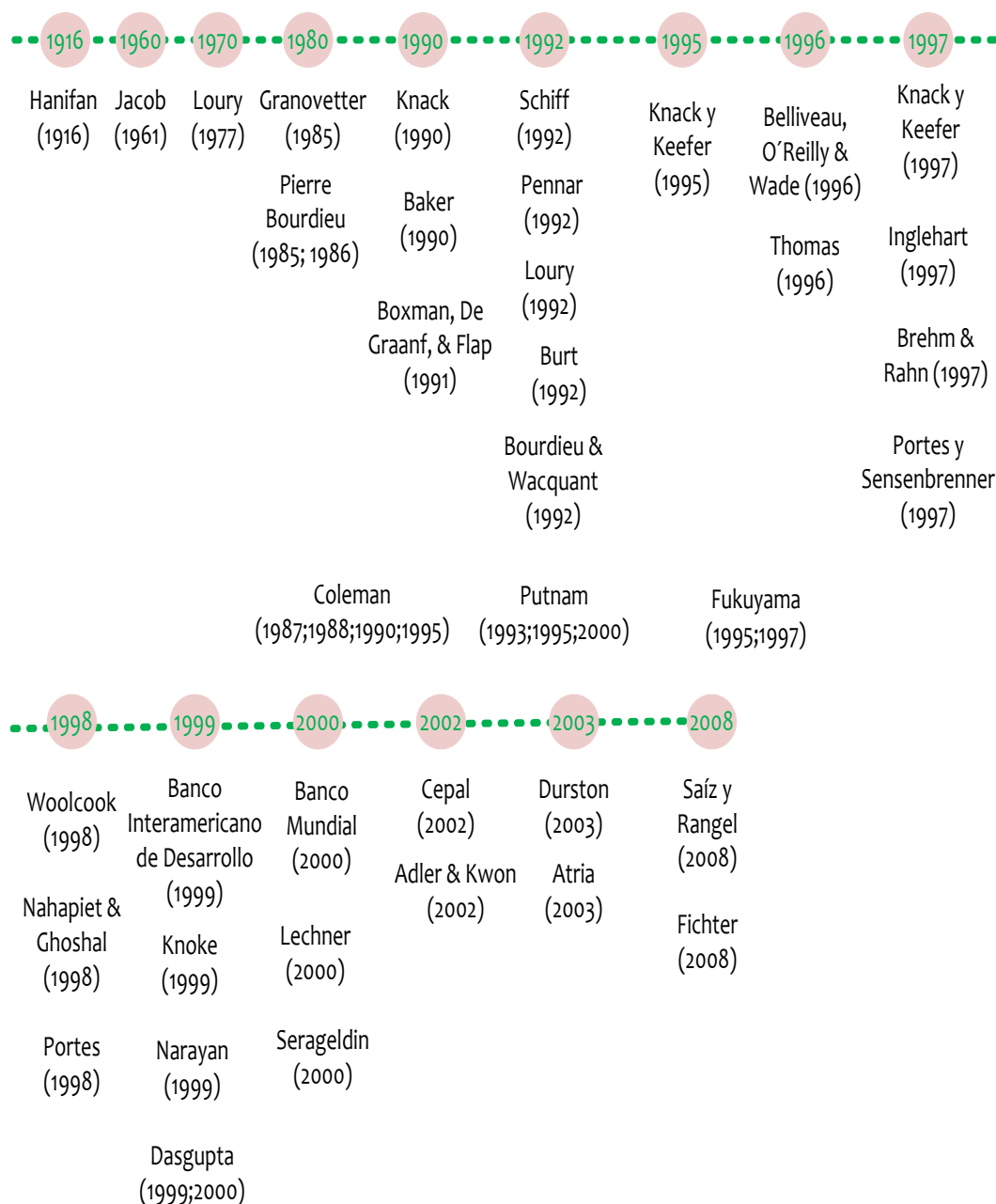
Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de literatura

El Enfoque del Capital Social interrelacionado con dos factores teóricos que la literatura arroja como claves para el desempeño de las redes de cooperación, se detalla en mayor medida a continuación, pues constituye el foco de análisis para con las estructuras de trabajo conjunto en pro del mejoramiento de capacidades de los pequeños productores rurales de cafés especiales, leche cruda, harina de trigo y frutas en fresco a que presentan un alto potencial para convertirse en empresarios rurales que contribuyan a la competitividad rural.

3.1.5 Enfoque Capital Social

El Enfoque del Capital Social, presenta una conceptualización multidimensional. Un selecto grupo de autores han expresado sus planteamientos en torno al constructo durante más de un siglo y aun hoy, no llegan a consenso alguno sobre una definición abarcadora y dominante, los más destacados autores, se enuncian en la Figura 16.

Figura 16 Autores Destacados en torno al Capital Social



Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de literatura

De los autores de la Figura 16 y de otros, se recapitula en el Cuadro 1, algunos planteamientos que albergan una gama diversa de matices, provenientes de autores de diferentes campos del conocimiento, que han asumido el desafío de definirlo.

Cuadro 1 Definiciones destacadas del constructo Capital Social

Autores	Definición
Lyda Hanifan (1916)	“El capital social hace referencia a esos componentes intangibles de gran importancia en la vida de las personas”: entre ellos, “la buena voluntad, el compañerismo, la empatía y las relaciones sociales entre individuos y familias que conforma una unidad social”.
Jane Jacob (1961)	“Lo característico de un grupo poblacional deber ser la dinámica de las personas que han formado redes vecinales”.
Loury (1977, 1992)	“El capital social sirve para indicar las redes de relaciones familiares y sociales que pueden aumentar el capital humano”. “Las relaciones sociales que ocurren entre personas que promueven o asisten a la adquisición de técnicas y rasgos valorados en el mercado”.
Granovetter (1985)	“Red de relaciones personales que liga a los empresarios, permite la recurrencia al mercado incluso en presencia de transacciones riesgosas, porque ofrece un recurso crucial: la confianza”.
Pierre Bourdieu (1985, 1986)	“El conjunto de recursos reales o potenciales a disposición de los integrantes de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas”. “El agregado de los recursos reales o potenciales ligados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de reconocimiento mutuo”.
Baker (1990)	“Un recurso que los actores derivan de las estructuras sociales específicas, y luego utilizan para proponer sus intereses; es creado por cambios en la relación entre actores.
Bourdieu (1985)	“El agregado de los recursos actuales o potenciales que están unidos a la posesión de una red durable de más o menos relaciones institucionalizadas de conocimiento mutuo o de cognición”. “La construcción de las obligaciones sociales (conexiones), que es convertible, en ciertas condiciones en capital económico y puede ser institucionalizada en la forma de una pequeña nubilidad”.
James Coleman (1987,1988,1990)	“El capital social es un bien público en el sentido de que sus beneficios, no sólo son captados por los actores involucrados en una determinada relación social, sino por otros”. “Un recurso inmerso en la estructura de las relaciones entre las personas y en las personas mismas”. “Los recursos socioculturales que constituyen un activo de capital para el individuo y facilitan ciertas acciones comunes de quienes conforman esa estructura”.
Putnam (1993, 1995, 2000)	“Aspectos de las organizaciones sociales, tales como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo”.

Autores	Definición
	“El capital social acrecienta los beneficios de la inversión en capital físico y humano”. “La confianza, las normas y las redes de asociatividad cívica, elementos que mejoran la eficiencia de la organización social, promoviendo iniciativas tomadas de común acuerdo”. “Aquellas características de la vida social traducidas en la forma de normas de reciprocidad, redes, asociatividad, confianza y compromiso cívico que mejoran la eficacia de la sociedad facilitando la acción coordinada”.
Boxman, De Graaaf, y Flap (1991)	“El número de gente de la que se espera proporcione apoyo y los recursos que ese agente tiene a su disposición”.
Bourdieu y Wacquant (1992)	“La suma de los recursos, actuales o virtuales, que acumula un individuo o a un grupo por virtud de poseer una red durable de más o menos relaciones institucionalizadas de conocimiento mutuo y reconocimiento”.
Burt (1992)	“Amigos, colegas, y más contactos generales a través de los cuales usted recibe oportunidades de utilizar su capital financiero y humano”.
Pennar (1992)	“La <i>web</i> de relaciones sociales que influencia el comportamiento individual afecta así el crecimiento económico”.
Schiff (1992)	“Un grupo de elementos de la estructura social que afecta las relaciones entre la gente y son entradas o discusiones de la producción y/o función de utilidades”.
Coleman (1995)	“El capital social es definido por su función. No es una sola entidad, sino una variedad de diferentes entidades que tienen dos características en común: todas consisten de un aspecto de estructura social y facilitan ciertas acciones a individuos que estén en estructura”.
Putnam(1995)	“Presentaciones de organización social como redes, normas y confianza social que facilita la coordinación y cooperación para beneficio mutuo”.
Fukuyama (1995)	“Una capacidad que deviene del predominio de la confianza en una sociedad o en ciertas partes de la sociedad”.
Belliveau, O’Reilly y Wade (1996)	“Una red personal de un individuo y afiliaciones institucionales de elite”.
Knack y Keefer (1995 y 1997)	“La calidad de las instituciones políticas, legales y económicas de una sociedad sobre la base de diversos índices de calidad institucional recopilados por organismo inversionistas y grupos de derechos humanos”.
Thomas (1996)	“Esos significados voluntarios y procesos desarrollados en la sociedad civil que promueven el desarrollo para todo el colectivo”.
Brehm y Rahn (1997)	“La <i>web</i> de relaciones cooperativas entre ciudadanos que facilita la resolución de problemas de acción colectiva”.
Fukuyama (1997)	“La habilidad de la gente para trabajar juntos por propósitos comunes en grupos y organizaciones” (1995: 10). “El capital social puede ser definido simplemente como la existencia

Autores	Definición
	de un cierto grupo de valores informales o normas compartidas entre los miembros de un grupo que permite la cooperación entre ellos”.
Inglehart (1997)	“Una cultura de confianza y tolerancia, en la cual las redes extensivas de asociaciones voluntarias emergen”.
Portes (1998)	“La habilidad de los actores para asegurar los beneficios, mediante las virtudes de membresía en las redes sociales u otras estructuras sociales”.
Portes y Sensenbrenner (1998)	“Expectativas para la acción en una colectividad que afecta los objetivos económicos y el comportamiento de la búsqueda de objetivos de sus miembros, incluso si estas expectativas no son orientadas hacia la esfera económica”.
Nahapiet y Ghoshal (1998)	“La suma de los actuales y potenciales recursos incrustados en disponibles y derivados de redes y relaciones poseídas por una unidad social o individual. Así el capital social comprende ambos, la red y los bienes que se pueden movilizar a través de la red”.
Woolcock (1998), Dasgupta (1999) y Narayan (1999)	“El capital social es un concepto que se relaciona con una estructura de relaciones sociales que tienen como base la confianza de un grupo, lo que le permite lograr sus fines”.
Woolcock (1998)	“La información, la confianza y las normas de reciprocidad inherente en redes sociales”.
Knoke (1999)	“El proceso por el que los actores sociales crean y movilizan sus conexiones de red con y en organizaciones para ganar acceso a los recursos de los otros actores sociales”.
Knack (1999)	“El capital social reduce las tasas de pobreza y mejora, o al menos no empeora, la desigualdad de ingresos”.
Banco Mundial (2000) Woolcock (1998) Dasgupta (1999) Narayan (1999)	“Conjunto de Instituciones, relaciones, actitudes y valores que rigen la interacción de las personas y facilitan el desarrollo económico y la democracia”.
Kiliksberg (1999)	“Normas y redes que facilitan la acción colectiva y contribuyen al beneficio común”.
Lechner (2000) PNUD	“Las relaciones informales de confianza y cooperación (familia, vecindario, colegas); asociatividad formal en organizaciones de diverso tipo, y marco institucional normativo y valórico de una sociedad que fomenta o inhibe las relaciones de confianza y compromiso cívico”.
Dasgupta (2000)	“El capital social no es un bien público, por el contrario, es un bien privado colmado de externalidades tanto positivas como negativas”.
Serageldin (2000)	“El término se usa de diferentes formas, dependiendo del campo estudio (...) a nivel microeconómico, los economistas ven el capital social principalmente en términos de su habilidad para mejorar el funcionamiento del mercado”. “A nivel macroeconómico, considera cómo las instituciones, el marco legal y el papel del gobierno en la organización de la producción afectan el desempeño económico”.

Autores	Definición
División de Desarrollo Social- CEPAL (2002)	“Activo de cooperación y reciprocidad que reside en las relaciones sociales, con beneficios de mayor movilización de recursos y la obtención de bienes escasos para las comunidades”.
Adler y Kwon (2002)	“El capital social es la buena voluntad disponible para individuos o grupos. Su origen está en la estructura y el contenido de las relaciones sociales de los actores, sus efectos fluyen de información, la influencia, la solidaridad que pone a disposición el actor”.
Durston (2003)	“La capacidad efectiva de movilizar productivamente y en beneficio del conjunto, los recursos asociativos que radican en las distintas redes sociales, a las que tienen acceso los miembros de grupo”, de lo cual infiere que lo esencial del capital social, es la capacidad de obtener beneficios a partir del aprovechamiento de las redes sociales”.
Atría, R (2003)	Capital social de grupo: capacidad efectiva de movilizar productivamente, y en beneficio del grupo, los recursos asociativos que radican en las redes sociales a las que tienen acceso los miembros del grupo en cuestión.
Fichter (2008)	“Suma total de los recursos (contactos, la confianza, la reputación, obligaciones) que una unidad individual o social ponen a disposición debido a las relaciones sociales y que pueden generar ingresos”.
Saíz y Rangel (2008)	“El capital social dentro de un grupo o red puede producir externalidades positivas, promoviendo actitudes y valores como la honestidad, lealtad, reciprocidad y el cumplimiento de los compromisos”.

Fuente: Elaboración propia a partir de Adler y Kwon (2002); Saíz, J y Rangel, S (2008)

La Figura 16 y el Cuadro 1, denotan que en todo un siglo, diversos autores han tratado de capturar el alcance del capital social y aún hoy, no es un constructo que cuente con una significación única y aceptada; a inicios de siglo se habló del término y hacia el presente, todavía hay estudiosos que se refieren al mismo, sea acogándose, combinando, criticando y enriqueciendo los planteamientos producidos a lo largo del tiempo.

Por otra parte, algunos autores de los arriba señalados y unos nuevos estudiosos del capital social, han trascendido a plantear clasificaciones, referir sus formas y variables, como se muestra en los Cuadros 2, 3 y 4 siguientes.

Cuadro 2 Clasificaciones del Capital Social

Autores	Clasificaciones del Capital Social
Woolcook (1998) y Narayan (1999)	- Las redes de relaciones al interior de un grupo o comunidad <i>bonding</i>, el cual se limita a contribuir al bienestar de sus miembros. - Las redes de relaciones entre grupos o comunidades similares <i>bridging</i>, que abre oportunidades económicas a grupos más pobres y excluidos. - Las redes de relaciones externas <i>linking</i>, que se asocia con niveles más amplios como los de política social y económica.
Bagnasco (2003) citado por Saíz y Rangel (2008)	- Capital social <i>de solidaridad</i>: se constituye gracias a la intervención de un tercero (un grupo social, una agencia, una institución) que asegura que la relación entre dos partes tiene lugar sin explotación, fraude u oportunismo. Este tipo de capital se divide en dos: confianza interna y confianza externa. - Capital social <i>de reciprocidad</i>: relación entre dos partes, en la que una anticipa la ayuda de la otra en la persecución de sus fines, en tanto se asume que se constituye una relación diádica de mutuo apoyo.
Durstun (2001) citado por Saíz y Rangel (2008)	- Capital social <i>individual</i>: se manifiesta principalmente en las relaciones sociales que tiene la persona con contenidos de confianza y reciprocidad. - Capital social <i>grupal</i>: es una extensión de las redes egocentradas, cuando se cruzan muchos vínculos en un grupo. Se trata de personas que tienen confianza entre sí y múltiples relaciones de reciprocidad y compromiso. - Capital social <i>comunitario</i>: el capital social comunitario, consta de las estructuras que conforman las instituciones de cooperación grupal. - Capital social <i>punte</i>: eslabonamiento de alianzas a nivel regional y local. - Capital social <i>societal</i>: instituciones sociales generalizadas (por ejemplo, instituciones valóricas o normas culturales informales).
Siles (2003) citado por Saíz y Rangel (2008)	- Capital social <i>de vínculo</i>: existe en relaciones sociales muy estrechas, caracterizadas por sentimientos de cariño, afecto y preocupación (entre miembros de una familia, parejas o socios). - Capital <i>nexo</i>: presente en relaciones sociales semi-cerradas, generalmente se basa en las características comunes de compromisos moderados tales como respeto y confianza (los cuales pueden existir entre colegas de trabajo, miembros de un mismo club). - Capital social <i>punte</i>: existen en relaciones entre personas con muy pocas características comunes, limitado contacto personal y con diferencias importantes en cuanto a posesión de recursos (relaciones jefe-empleado, político-votante).

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de literatura

Cuadro 3 Formas de Capital Social

Autores	Formas del Capital Social
Coleman (1990) citado por Saíz y Rangel (2008)	• <i>Créditos informales</i>: comprende obligaciones, expectativas y confianza. • <i>Canales de información</i>: la información es importante en cuanto provee una base para la acción, aunque adquirir información implica un costo, este puede verse disminuido por el uso de las relaciones sociales que se mantienen para otros propósitos. • <i>Las normas y sanciones eficaces</i>: son una forma poderosa de capital social facilitando o reprimiendo las acciones.
Uphoff (1999), citado por Saíz y Rangel (2008)	• <i>Formas estructurales del capital social</i>: se encuentran los roles (papeles), reglas, precedentes y redes, los cuales facilitan acciones mutuamente beneficiosas, disminuyendo los costos de transacción y coordinando esfuerzos. Los roles y reglas formales e informales refuerzan cuatro actividades básicas necesarias para la acción colectiva: decisión-making; manejo y movilización de recursos; comunicación, coordinación e integración; resolución de conflictos. Las relaciones sociales, que permiten (normalmente), a través de las redes, acciones de intercambio y cooperación que involucra bienes no materiales y materiales, al igual que facilitan la acción colectiva mutuamente beneficiosa. • <i>Formas cognitivas</i>: las normas, valores, actitudes y creencias, que crean y refuerzan la acción colectiva mutuamente beneficiosa. Se dividen en dos: Formas primarias: las formas que están orientadas hacia los otros (confianza y solidaridad) y Formas secundarias: dirigidas hacia la acción- la disposición a actuar (cooperación y generosidad). La confianza y reciprocidad: hacen la cooperación y generosidad eficaz. Se puede asumir que otros se portarán amigablemente, de forma confiable, que mantendrán los acuerdos y actuarán de forma beneficiosa incluso sin un acuerdo explícito. Solidaridad: hace la cooperación y generosidad deseable. Se puede asumir que otros se portarán amigablemente, de forma confiable y estarán dispuestos a hacer algunos sacrificios por el bien colectivo. Cooperación: crea expectativas de que otros cooperarán y harán esta acción eficaz. Predispone a las personas para buscar conjuntamente soluciones a problemas, que quizás de forma individual no pueden ser posibles de lograr. Generosidad: crea la expectativa de que esta acción tarde o temprano será recompensada.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de literatura

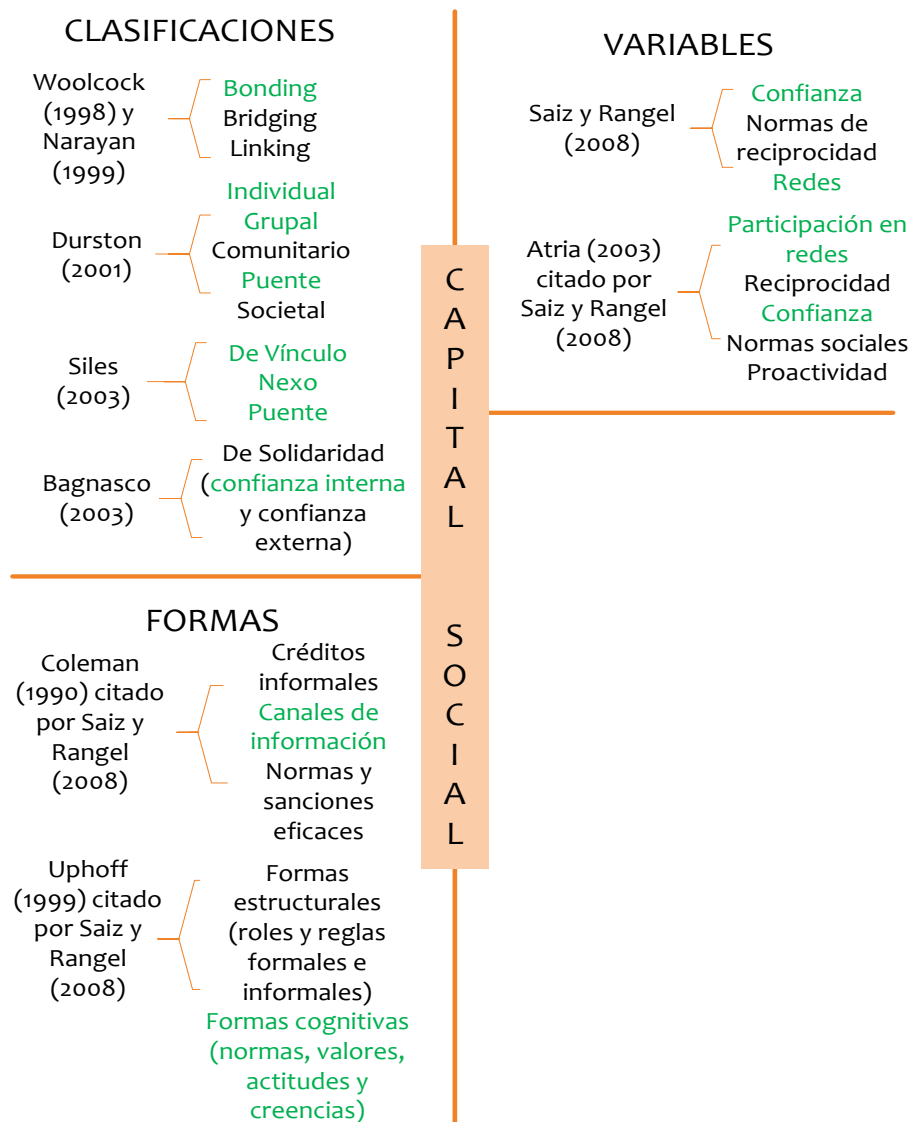
Cuadro 4 Variables del Capital Social

Autores	Variables del Capital Social
Saíz y Rangel (2008)	• La confianza, la reciprocidad, las redes
Atria (2003) citado por Saíz y Rangel (2008)	Factores recurrentes en el análisis del capital social: • <i>Participación en redes</i>: el capital social no puede ser generado por individuos que actúan por sí mismos, este depende de la tendencia a la sociabilidad, de la capacidad para formar nuevas asociaciones y redes. • <i>Reciprocidad</i>: los individuos prestan un servicio o actúan para beneficio de otro a un costo personal, pero con la expectativa de que este servicio le será devuelto cuando así lo requiera. En una comunidad donde la reciprocidad es fuerte, las personas se preocupan por los intereses de los demás. • <i>Confianza</i>: implica la voluntad de aceptar riesgos, lo que supone que otras personas responderán como se espera o al menos que no intentarán causar daño. • <i>Normas sociales</i>: estas son importantes en la medida que proveen control social informal que obvia la necesidad de usar acciones legales e institucionalizadas. • <i>Proactividad</i>: sentido de eficacia personal y colectiva. El desarrollo del capital social requiere que las personas sean agentes activos y creadores, no receptores pasivos de servicios o derechos.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de literatura

De los cuadros inmediatamente precedentes (2, 3 y 4) relativos al capital social, de todo lo expuesto en ellos, se da prelación a los aspectos dispuestos con color verde que resume la Figura 17, éstos se explorarán con miras al cubrimiento del objetivo 2 propuesto con la investigación.

Figura 17 Referentes del Capital Social en el estudio de caso



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, respecto del Enfoque del Capital Social, un aspecto de éste que es vital y del que se desprende su conexión con el sub apartado 3.2, referido a los factores teóricos a explorar en el estudio de caso, es lo que concierne a la óptica multidimensional promulgada por Nahapiet y Ghoshal (1998)¹⁸, autores que integran diversas dimensiones

¹⁸El capital social facilita la creación de nuevo capital intelectual; las organizaciones como ajustes institucionales son propicias para el desarrollo de altos niveles de capital social y debido a que el capital social es más denso que las empresas, dentro de ciertos límites tienen una ventaja sobre los mercados en

(enunciadas por algunos de los más destacados autores arriba señalados y su propia perspectiva), en un modelo que ha tenido gran aceptación teórica y del que se han derivado otras aproximaciones que lo han enriquecido (Adler y Kwon, 2002; Inkpen y Tsang, 2005). El modelo contempla tres facetas como fuente de generación de ventajas competitivas y sugiere que el capital social facilita la creación e intercambio de conocimientos. La definición dada por estos autores, considera al capital social como “la suma de los reales y potenciales recursos incrustados dentro, disponible, a través y derivado de la red de relaciones que se poseen, comprendiendo así tanto la red y los activos que pueden ser movilizados a través de esa red” (Bourdieu, 1986; Burt, 1992), citados por Nahapiet y Ghoshal (1998).

Nahapiet y Ghoshal (1998) sostienen que los investigadores del capital social, lo encuentran fundamental para fomentar el comportamiento cooperativo y facilitador a su vez del desarrollo de nuevas formas de asociación y organización innovadora (Fukuyama, 1995; Jacobs, 1965; Putnam, 1993, citados por Nahapiet y Ghoshal, 1998). Y por tanto, en esta investigación sobre las redes de cooperación hacia forjarlas como mecanismos que porten y difundan información para la innovación, se acoge la multidimensionalidad que abarca dicho concepto para la comprensión de la dinámica institucional, la innovación y la creación de valor de las redes caso de estudio.

Adler y Kwon (2002), sintetizan la investigación teórica llevada a cabo en diversas disciplinas y han desarrollado un marco conceptual que identifica las fuentes, beneficios, riesgos y contingencias del capital social y plantean una propuesta conceptual marco, que resulta interesante y complementaria para el trabajo de investigación y de la misma, se han extractado algunas definiciones, que fueron expuestas en el Cuadro 1, entre otros planteamientos, asociados a las tres facetas del capital social.

Por su parte, Huysman (2004) citada por Cummings et al (2006), combina la clasificación de Nahapiet y de Ghoshal con la de Adler y Kwon para producir tres dimensiones revisadas y éstas, tal y como las plantea esta autora, se relacionan estrechamente con el objeto investigativo y dicha conjugación, se resume en el Cuadro 5

crear y compartir el capital intelectual y dicho modelo con estos argumentos, se presenta en “Social Capital, Intellectual Capital, And The Organizational Advantage”.

que acoge la visión de los aspectos constitutivos de las tres facetas del Capital Social, del que se viene hablando y que se analizarán para alcanzar los objetivos propuestos.

Cuadro 5 Dimensiones del Capital Social Revisadas por Huysman

Dimensiones del Capital Social Nahapiet y Ghoshal (1998); Adler y Kwon (2002)	Huysman (2004) en Cummings et al (2006)
Estructural (Oportunidad para aprovechar los recursos de los otros y sus contactos, para actuar juntos)	La estructura de oportunidad o acción
Cognitiva (Habilidad/capacidad requerida)	La capacidad cognitiva para compartir
Relacional (Motivación (normativa/instrumental) para contribuir, para definir objetivos colectivos)	La motivación basada en las relaciones para compartir

Fuente: Elaboración propia a partir de Cummings et al (2006)

Sugiere este Cuadro, que el enfoque tripartito del capital social, es de sumo interés para el compartir información, como se ha propuesto que sea clave y característico entre los agentes involucrados en las redes de cooperación caso de estudio.

Por su parte, Inkpen y Tsang (2005) examinan cómo las dimensiones del capital social de las redes afectan la transferencia de conocimientos entre los miembros de una red y a su vez, distinguen tres tipos de redes (redes entre empresas, alianzas estratégicas y distritos industriales) y señalan las características particulares del capital social en ellas.

Sánchez de Pablo (2009;2010) y Martínez (2009) dos autores españoles llevaron a cabo sus tesis doctorales, recurriendo, al enfoque del capital social¹⁹, el primero de ellos, analiza empíricamente la cooperación empresarial en el sector agroalimentario español y el segundo, utiliza el enfoque del capital social para medir la generación de valor en las relaciones entre agentes localizados en parques tecnológicos, y a partir de estos dos estudios empíricos y otros: como el de Fuller y Tian²⁰ (2006) y Makela²¹ (2007), se toman

¹⁹Se dedica en extenso un capítulo en las tesis doctorales para referirse al enfoque del capital social y su aporte para adelantar las investigaciones.

²⁰Proporcionan un mayor poder analítico de la definición generalizada de capital social. Codifican y clasifican una serie de relatos de pequeños negocios bajo el marco de Nahapiet y Ghoshal (1998). En otras palabras, hacen operativo el análisis del capital social y del capital simbólico, contribuyendo a

en cuenta las adaptaciones hechas por estos autores, con respecto a los planteamientos del modelo seminal del capital social, y así, en el Capítulo 4, se evidencia su influjo en las redes de cooperación caso de estudio.

En definitiva, para el análisis de los rasgos estructurales, cognitivos y relacionales de las redes de Cooperación, complementario a lo expuesto en la Figura 17 y que se permiten alcanzar el objetivo 2, se analizaron las redes de cooperación desde los planteamientos de los autores teóricos y de la aplicación empírica del constructo capital social, que se resumen en el Cuadro 6.

Cuadro 6 Dimensiones del Capital Social

Autores	Dimensiones del Capital Social
Nahapiet y Ghoshal (1998) Adler y Kwon (2002) Inkpen y Tsang (2005)	• <i>Dimensión Estructural</i>: la existencia y configuración de los canales de transmisión de información (base funcional). • <i>Dimensión Relacional</i>: la confianza generada en las relaciones sociales (factor crítico que afecta al deseo de los socios de crear y/o transferir conocimiento (confianza, credibilidad y cooperación). • <i>Dimensión Cognitiva</i>: el lenguaje y los códigos compartidos necesarios para desarrollar la comunicación entre los miembros de una alianza (compartir recursos y responsabilidad).
Sánchez de Pablo (2009;2010)	• <i>Dimensión Estructural</i>: referida a los acuerdos en red, principalmente a los canales de transmisión de información existentes en la misma, y a la configuración de ésta, a través de su densidad, conectabilidad y jerarquía. Diferentes posiciones en la estructura de red identificadas con el capital social proporcionan beneficios distintos de información (Burt, 1992; Powell <i>et al</i>, 1996). • <i>Dimensión Relacional</i>: alude al aspecto más emocional, como la confianza generada en las relaciones sociales, que es un factor crítico que afecta al deseo de los socios de crear y/o transferir conocimiento y a la reducción de la inestabilidad del acuerdo (Zaheer y Venkatraman, 1995). Se define en función de la experiencia cooperativa que se va acumulando entre los socios y determina el grado de su relación y la riqueza de la información. Cuando esta dimensión está desarrollada se reduce la propensión a utilizar comportamientos oportunistas. • <i>Dimensión Cognitiva</i>: representa a los recursos que proporcionan entendimiento e idea de compartir entre los miembros de una alianza, es

comprender la importancia de las relaciones en la configuración de las prácticas cotidianas de las pequeñas empresas estudiadas.

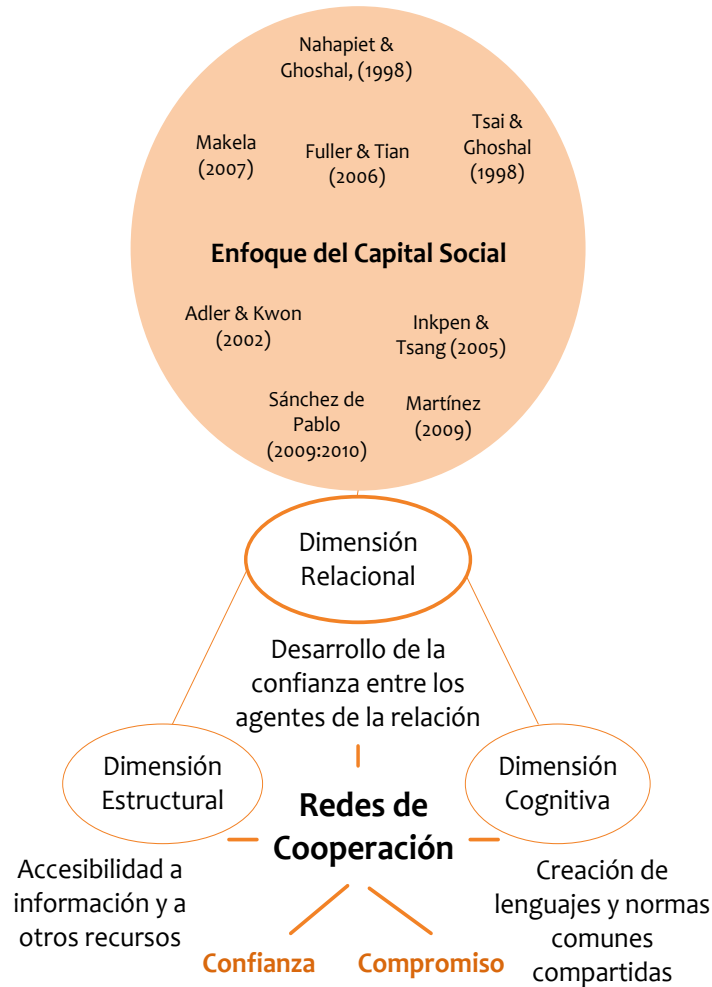
²¹Explora el intercambio de conocimientos en las relaciones de expatriados desde la perspectiva del capital social.

Autores	Dimensiones del Capital Social
	decir, está referida a la necesidad de un contexto común para desarrollar la comunicación, dentro del cual se incluye el lenguaje y los códigos compartidos. La cooperación se caracteriza por tener objetivos y culturas compatibles entre los socios, pero rara vez comunes.
Martínez (2009)	• <i>Dimensión Estructural</i>: accesibilidad a informaciones y otros recursos. • <i>Dimensión Relacional</i>: desarrollo de la confianza entre los agentes de la relación. • <i>Dimensión Cognitiva</i>: creación de lenguajes y normas comunes compartidas.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de literatura

Y con la revisión de los teóricos fundamentales y de los autores de la aplicación empírica del concepto tridimensional del Capital Social (Fuller y Tian, 2006; Makela, 2007; Sánchez de Pablo, 2009:2010: Martínez, 2009:), lo que resulta cardinal y alineado a los objetivos de investigación, se resume en la Figura 18, que intenta condensar lo expresado en la Figura 17 y el Cuadro 6 en aras de la caracterización de las redes de cooperación, que aparece en el Capítulo 4; apartado donde se encuentran los resultados del estudio de caso.

Figura 18 Ejes Caracterización Redes de Cooperación



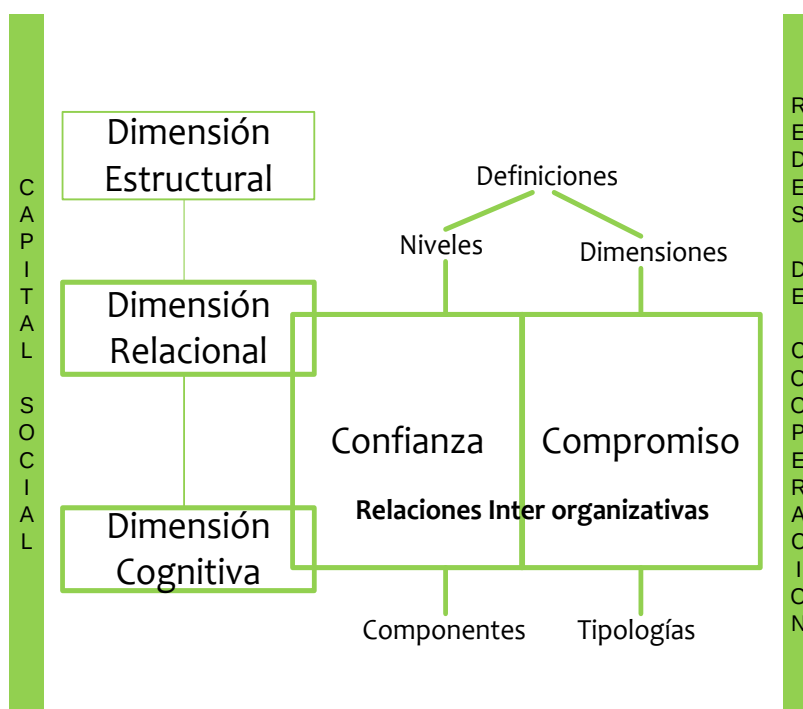
Fuente: Elaboración propia

Vista la importancia del Enfoque del Capital Social, en seguida, se relacionan dos factores *soft* que la literatura advierte como claves para mejorar el desempeño de una red y que no se encuentran desligados del modelo tridimensional del capital social (Coleman, 1999; Uphoff, 1999; Durston, 2001; Bagnasco, 2003; Siles, 2003; Atria, 2003, entre otros) y de facilitar la adquisición y generación de conocimiento Sapienza *et al* (2011) anota que “confiar en la capacidad, los recursos, la integridad y la competencia del otro, posibilita la cooperación” a la vez, otros autores revisados señalan que “la confianza entre organizaciones es un requisito fundamental para siquiera ser considerado como un compañero de intercambio de información y conocimiento”, también se dice que la confianza “allana el camino para la colaboración en una red informal” (Bidault y Jarillo, 1997) y “facilita la comunicación de forma continua y permite que la información fluya

libremente entre las organizaciones asociadas” (Doz, 1996; Muthusamy y White, 2005) y con estos planteamientos y otros asociados al compromiso; el otro constructo seleccionado para su análisis en las redes de cooperación por haberse hallado “determinante de los flujos de información y conocimiento” según la revisión teórica y a la vez, “parte esencial del éxito de las relaciones”, se estudiaron en el terreno, interrelacionados con lo señalado en la Figura 18, para favorecer el fortalecimiento de las redes de cooperación.

El sub apartado 3.2 que sigue, trata sobre los factores teóricos a analizar en el fenómeno de colaboración caso de estudio. Se alude a las definiciones, niveles, dimensiones, componentes y tipologías expuestos por innumerables estudiosos que encuentran sumamente condicionantes a la confianza y el compromiso en la cooperación y que como se dijo anteriormente, se encuentran estrechamente relacionados con el capital social (Figura 19).

Figura 19 Interrelación del Capital Social y los Factores Condicionantes de la Cooperación



Fuente: Elaboración propia

A su vez, la Figura 19, intenta mostrar que las líneas siguientes de esta sección, se concentran en algunos aspectos de la confianza y el compromiso, anclados marcadamente en la dimensión relacional y cognitiva del capital social y que su análisis al interior de las redes de cooperación, demarca el camino para fortalecerlas como es en últimas, el propósito general de la investigación que concierne este escrito.

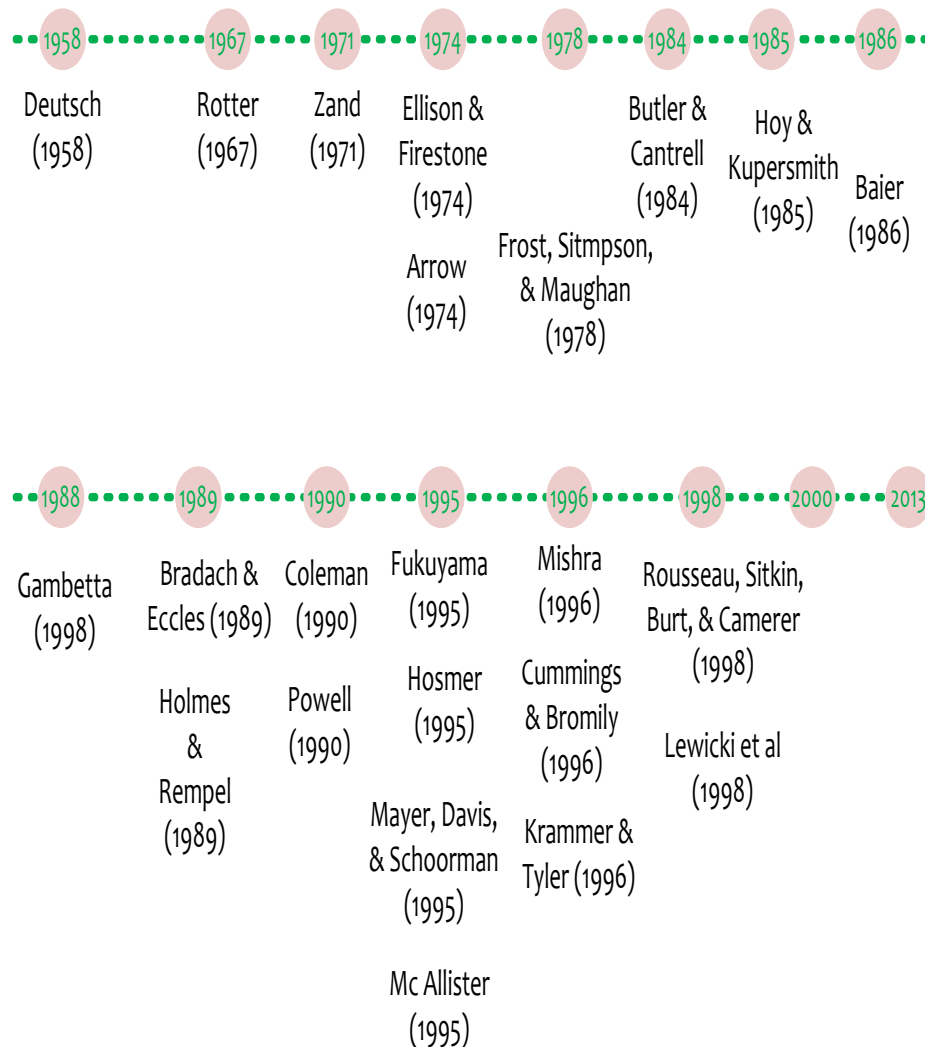
3.2 Factores Teóricos Redes de Cooperación Municipio de Sotaró Cauca

3.2.1 Factor Teórico: la Confianza

Desde la década de los 90's, es más evidente la confluencia de estudios respecto de la confianza. Su cuerpo teórico se ha ido configurando gradualmente, destacándose las aportaciones provenientes de la sociología, las ciencias de la organización, la psicología, la economía, entre otros campos del conocimiento.

Tschannen y Hoy (2000) congregan una revisión teórica de cuatro décadas sobre la multifacética y compleja confianza; recorrido que pone de relieve los planteamientos de Deutsch a finales de los años 50's y los Lewicki y otros, surgidos a finales de los 90's, cuyos rasgos comunes, refieren a la voluntad para ser vulnerables, la benevolencia, la integridad, la competencia, la honestidad y la apertura (Figura 20).

Figura 20 Autores destacados de la Confianza



Fuente: Elaboración propia a partir de Tschannen y Hoy (2000)

Aun en la actualidad, el estado del estudio de la confianza, se cataloga en construcción y deja entrever que entre un gran cúmulo de investigadores se ha suscitado un marcado interés, que sobreviene muy seguramente porque develar el conocimiento de la misma, reviste gran utilidad para alcanzar una gama de finalidades cruciales en cualquier ámbito de actuación y sobremanera, en el ámbito de la cooperación. Se intenta evidenciar seguidamente en el Cuadro 7, lo que algunos autores han señalado acerca del constructo confianza.

Cuadro 7 Planteamientos sobre la Confianza

Desarrollos Teóricos	Definición
Hosmer (1995) citado por Volery y Mensik (1998)	<i>Expectativa Individual</i>: “expectativas optimistas sobre el resultado de un evento incierto bajo la condición de vulnerabilidad personal”. <i>Asunción</i>: “comportamiento no racional basado en las experiencias del pasado y las proyecciones del futuro”. <i>Meta/Intención</i>: obtener la capacidad de hacer frente a la complejidad mediante la eliminación de muchos escenarios y alternativas. <i>Contenido Moral</i>: el hecho de confiar por encima de los intereses de la persona confiada”. <i>Relaciones interpersonales</i>: “expectativa optimista de comportamiento de una segunda persona bajo condiciones de vulnerabilidad y dependencia personal”. <i>Asunción</i>: “comportamiento no racional basado en características y rasgos de los individuos”. <i>Objetivo/Intención</i>: “mejorar la cooperación entre individuos dentro de un grupo o una organización”. <i>Contenido Moral</i>: “una promesa implícita para que no se cause daño de una persona a otra”. <i>Transacción Económica</i>: “expectativa optimista del comportamiento de los stakeholders de una firma bajo condiciones de vulnerabilidad y dependencia organizacional”. <i>Asunción</i>: “comportamiento económicamente racional, obligado, sujeto a contratos y control”. <i>Objetivo/Intención</i>: mejora de la cooperación con los stakeholders (ejemplo empleados, accionistas) y/o socios externos”. <i>Contenidos Moral</i>: “genuina capacidad de respuesta a las necesidades de la otra parte en un intercambio económico”. <i>Estructura Social</i>: “expectativa optimista del comportamiento de directivos y profesionales bajo condiciones de vulnerabilidad social”. <i>Asunción</i>: “comportamiento socialmente racional, dirigido por requerimientos formales e informales de las obligaciones”. <i>Meta/Intención</i>: “incremento de la cooperación entre diversos elementos de la sociedad”. <i>Contenido Moral</i>: “reglas informales que poseen un contenido normativo con

Desarrollos Teóricos	Definición
	estándares “justos” y un “derecho” para actuar”.
Zucker (1986) citado por Frías (2011).	“Cualidad deseable en la relación entre organizaciones considerada como un mecanismo de dirección eficiente”.
Ostrom y Ahn (2003)	“La confianza es un componente del capital social que favorece la cooperación y resuelve problemas de acción conjunta para mejorar los niveles de desempeño”.
Luhmann (1996)	“La confianza es uno de los mecanismos fundamentales para la construcción de lo social”.
Robbins (2004)	“Proceso que evoluciona en el tiempo y no puede darse sino se conoce a la otra persona”.
Coleman (1988)	“La confianza es el sustento de las relaciones de reciprocidad en que se basa el capital social, el cual se reviste como recurso inmerso en las relaciones sociales para obtener beneficios individuales”.
Fukuyama (1998)	“La confianza es el resultado de las relaciones interpersonales, las cuales se ajustan a los hechos de la vida cotidiana y está cargada de valores morales y culturales”.
Zucker (1986) citado por Sánchez de Pablo (2009)	La confianza tiene un carácter social, que puede desagregarse en tres elementos: *La confianza es desarrollada por la continuidad en las relaciones entre los socios; *Existencia de características comunes entre los socios; *Garantías o códigos proporcionados por mecanismos institucionales
Gambetta (1988) citado por Sánchez de Pablo (2009)	“El deseo de una parte con respecto a la otra basado en la creencia de que la acción de la otra será beneficiosa más que perjudicial para la primera, aunque esto no pueda garantizarse”.
Ring y Van de Ven (1994)	“Expectación positiva de una empresa sobre los motivos de los socios para cooperar en situaciones de riesgo.
Doney <i>et al</i> (1998)	La confianza presenta dos dimensiones: la intención y la creencia.
Zaheer <i>et al</i> (1988) citado por Sánchez de	Expectativa de que una parte se comprometerá al cumplimiento de sus obligaciones, se comportará de forma predecible y negociará y actuará de

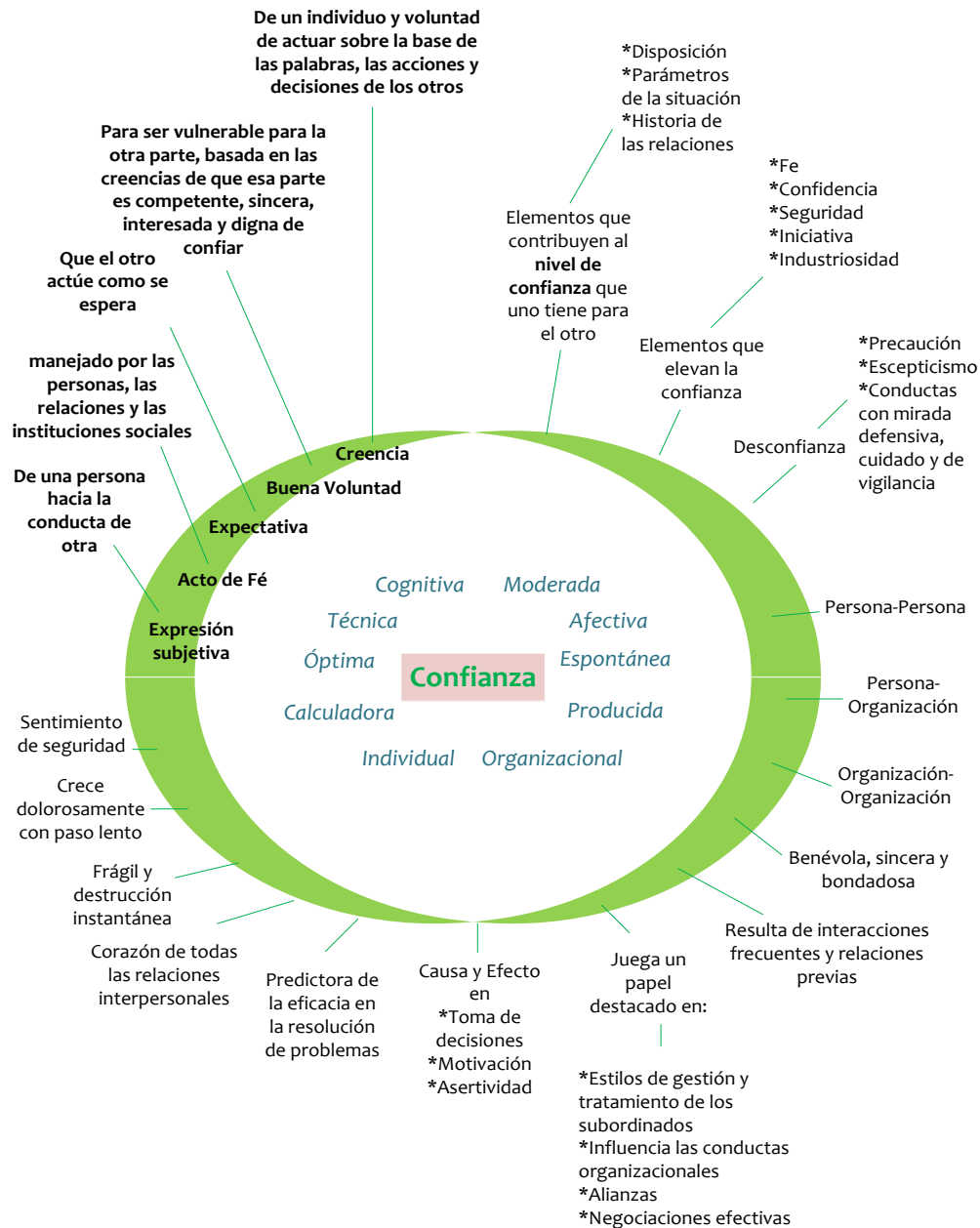
Desarrollos Teóricos	Definición
Pablo (2009)	manera justa en caso de existir margen para los comportamientos oportunistas.
Escribá (2002) citado por Sánchez de Pablo (2009)	La confianza predispone a la empresa a asumir un riesgo mayor en la relación establecida, controlando la acción del socios porque sí éste presenta actitudes conservadoras hará que la empresa reduzca su confianza.
Frías (2011)	<i>La confianza</i> : se entiende como un conjunto de aspectos afectivos, intuitivos e informativos. Se compone de: sinceridad y lealtad (veracidad y disposición para defender a otros quedando excluidos el funcionamiento o actuación oportunista), competencia y coherencia (conocimientos técnicos, las habilidades y la experiencia de los agentes implicados), la integridad (honestidad y veracidad), la consistencia y congruencia (capacidad percibida de afrontar y resolver situaciones, así como sintonía entre lo que se dice y lo que se hace).
Gulati (1995) citado por Sánchez de Pablo (2009)	Plantea que existe la confianza basada en el conocimiento, la confianza basada en la disuasión y la confianza interpersonal y que ésta última se crea entre los miembros de distintas empresas que forman una alianza, ya que es básica para que se produzcan acuerdos informales entre empresas.
Lane (1998) Citado por Sánchez de Pablo (2009)	Alude a los tipos de confianza: <i>calculadora</i> (implica expectativas sobre el comportamiento de la otra parte basada en los cálculos de costos y beneficios de los diversos cursos de acción), <i>cognitiva</i> (formada al compartir conocimiento entre empresas, lo que proporciona una base de entendimiento en el pensamiento del socio, ayuda a predecir sus acciones y proporciona gran confianza porque permite que se compartan expectativas. Se basa más en la información que en el elemento disuasorio y permite anticipar el comportamiento de los socios) y de <i>identidad personal compartida</i> (se va generando de forma incremental y hará que las empresas compartan las obligaciones morales y entiendan y aprecien lo que quieren sus socios).
Nooteboom (1999) Citado por Sánchez de Pablo (2009)	La confianza organizacional hay que desagregarla en confianza en competencias y confianza en las intenciones o deseos de los socios.
Nooteboom (2013)	“La confianza es la base y el resultado de la interacción entre las personas. Tiene fundamentos institucionales impersonales y fundamentos personales. En la confianza, la racionalidad y la emoción están entrelazadas. La confianza se basa en una combinación de sentimientos y reflexión”.
Mayer, Davis y Schoorman (1995)	La confianza entendida como: “La buena voluntad de una parte (personas, grupo o empresas) de ser vulnerable a las acciones de la otra, con base en la expectativa de que la otra parte realizará una acción positiva y justa, sin tener en cuenta la habilidad de dirigir o controlar la acción para obtener beneficios en

Desarrollos Teóricos	Definición
	el intercambio”.
Moorman, Deshpandé y Zaltman (1993)	La confianza entendida como: “La buena voluntad de depender del socio del intercambio económico con base en las expectativas de lo que se ha pagado en relación con el beneficio que obtendrá la parte que ha confiado”
McAllister (1995) y Rodríguez y Wilson (2002) citados por Sánchez de Pablo (2009)	<i>Confianza cognitiva o racional:</i> Se deriva del conocimiento sobre las contribuciones del socio a la relación (estratégica y económica). Si la empresa percibe complementariedad de recursos en el acuerdo se incrementará el nivel de confianza racional. Se construye a la par que la dependencia y la fiabilidad del socio. Las principales fuentes de este tipo de confianza son las competencias, responsabilidad, fiabilidad y dependencia de cada uno de los socios. <i>Confianza afectiva o emocional:</i> Se construye con la evolución del acuerdo en función de las percepciones obtenidas de los socios. Aumenta en la medida en que el comportamiento cooperativo sea apreciable por terceras personas y no detecten actuaciones oportunistas. La confianza afectiva descansa en la relación emocional entre los socios, por lo que se habrá de valorar los deseos e intenciones de éstos, para facilitar la comunicación y reducir el desentendimiento.

Fuente: Elaboración propia, a partir de revisión de literatura

Hosmer (1995) citado por Volery y Mensik (1998) ha postulado que la confianza concierne a una expresión subjetiva, un acto de fe, una expectativa, una creencia y a la buena voluntad. Algunas de las precisiones más sobresalientes de este autor, se encuentran resumidas en el Cuadro 7; espacio al que se le han sumado otros planteamientos que se encontraron relevantes para la investigación de la que trata este documento. De forma gráfica y sintetizando, la Figura 21, refuerza los planteamientos reseñados de la confianza, para su estudio en las redes de cooperación.

Figura 21 Parámetros de la Confianza a estudiar en las Redes de Cooperación



Fuente: Elaboración propia, a partir de la revisión teórica

Seppanen, Blomqvist y Sundqvist (2007)²² revisan la investigación empírica sobre la confianza inter organizativa; argumentan que desde principios de los años 90's, la

²²Estos autores realizan un análisis profundo de 15 estudios empíricos reales sobre la confianza entre organizaciones, observaron el contexto de la investigación, el nivel de análisis, los informantes, los enfoques teóricos y las conceptualizaciones y medición del tema.

confianza mutua es un factor esencial de la calidad y el rendimiento de una relación. Con su estudio evalúan los avances y retrocesos en la investigación empírica actual en términos de la medición de la confianza entre organizaciones. Analizan el enfoque teórico, la conceptualización, la puesta en funcionamiento y las cuestiones de medición cubiertas en los estudios sobre la confianza entre las organizaciones en un período que va desde 1990 al 2003, sus principales conclusiones apuntan a que la confianza se ha convertido en un factor importante en las relaciones inter-organizacionales, y todavía hay un gran desafío conceptual y metodológico que debe cumplirse en el estudio de este complejo concepto.

A su vez, denotan importantes inconsistencias en la conceptualización, operacionalización y medición de la confianza. De estos autores, se toma en consideración para la presente investigación aspectos como los que siguen a continuación:

La confianza facilita una comunicación más abierta, la información y el intercambio y la gestión de conflictos (Blomqvist, 2002; Credo y Miles, 1996) citados por Seppanen *et al* (2007).

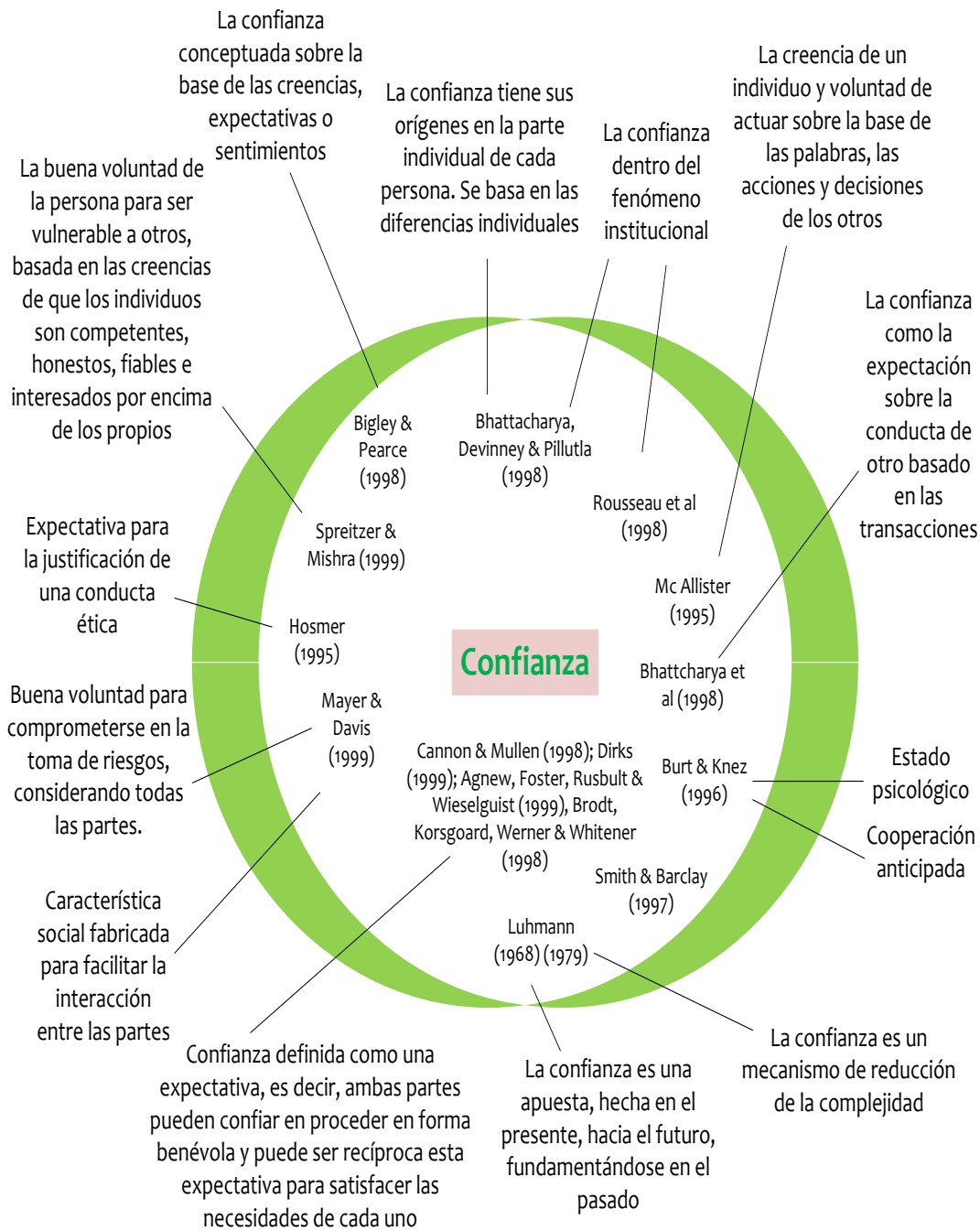
La confianza es una condición umbral para la evolución de la cooperación interorganizacional (Blomqvist, 2002; Dikken, 2000) citados por Seppanen *et al* (2007).

Los investigadores no están de acuerdo sobre la naturaleza y definición de este concepto complejo y hasta ahora los estudios realizados tienen enfoques muy diferentes en función de los diferentes orígenes teóricos de los investigadores (Blomqvist, 1997) citado por Seppanen *et al.*, 2007 y el contexto empírico elegido (Hosmer, 1995; Rousseau *et al.*, 1998), citados por Seppanen *et al.*, 2007.

Todavía no hay ninguna teoría e intentos empíricos coherentes para medir la confianza en un contexto inter organizativo.

No obstante, la existencia aunque fragmentada de la multiplicidad de aportes desde diferentes ópticas sobre el constructo confianza; que insinúan sobre su naturaleza, su papel, su asocio con determinados elementos, su efecto en determinados propósitos y la mirada multidimensional de la misma, son en todo sentido, de gran utilidad para los propósitos investigativos sobre las redes de cooperación. En la Figura 22, se recogen otros puntos de vista que se suscitan en torno a la confianza y que se han extraído de la revisión de otros autores que se citan en las referencias bibliográficas.

Figura 22 Óptica Multidimensional de la Confianza



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de literatura en torno a la confianza

Otros aspectos de la confianza, que la literatura refiere son los niveles, las tipologías y las dimensiones de ésta. Luna y Velasco (2005) son dos autores de quienes se

extraen algunos planteamientos esenciales y de interés para con la investigación, y se indican en los Cuadros 8, 9, 10 y 11.

Cuadro 8 Niveles de Confianza

Niveles de confianza	Descripción
Confianza Interpersonal	Se presenta cuando un individuo otorga su confianza a otro para realizar una acción.
Confianza Interorganizacional	Relación entre “actores corporativos que difieren de la suma de individuos que los constituyen” (Lane, 1998: 14).
Confianza Institucional	No depende de la familiaridad interpersonal o un pasado común, se basa en estructuras formales, producidas y legitimadas socialmente; es el tipo de confianza que generan las instituciones reguladoras, encargadas de sancionar a las personas e instituciones que no cooperen o actúen irresponsablemente.
Confianza Sistémica	Se otorga no a individuos u organizaciones concretas, sino a “sistemas sociales o principios abstractos, característicos de las instituciones de la modernidad; se basa en “medios generalizados de comunicación”, como el dinero, la verdad y el poder legítimo” (Luhmann, 1996: 100-101).
Confianza Social	“Noción generalizada de confianza normativa, basada en una visión de la sociedad como una comunidad cultural solidaria” (Lane, 1998: 17), o lo que se ha definido como la “confianza cognitiva”.

Fuente: Elaboración propia a partir de Luna y Velasco, 2005

Cuadro 9 Tipos de Confianza

Tipos de confianza	Descripción
Confianza Calculada	Cuando una persona confía en otra porque sabe que la cooperación le traerá beneficios y que a su contraparte no le conviene defraudar dicha confianza.
Confianza Normativa	Las personas confían unas en otras no tanto por los beneficios que esperan de la colaboración sino porque comparten una serie de valores y normas.

Tipos de confianza	Descripción
Confianza Cognitiva	Se basa en una visión del mundo (sobre la diversa índole de la realidad y las maneras de interpretarla) que es compartida por los diferentes actores y que está soportada por la expectativa de continuidad del orden natural y social.

Fuente: Elaboración propia a partir de Luna y Velasco, 2005

Entre los individuos, grupos, organizaciones y sociedades, la confianza tiene ciertos cimientos: el cálculo, la buena voluntad, las competencias y las capacidades que posibilitan la creación y cumplimiento de expectativas frente al comportamiento del otro.

Los diferentes tipos de confianza, según postulan estos autores, han de visualizarse como una combinación, por lo que es necesario reconocer la importancia de las normas, los códigos y los cálculos en la creación de una relación de confianza, y en este sentido, las tres formas de confianza son totalmente inseparables, ninguna de ellas puede ser aprehendida sin referencia a las otras (Luna y Velasco, 2005).

De manera similar, Nahapiet y Ghoshal (1998), plantean que la voluntad de ser vulnerable frente a otro, parte de la confianza en cuatro aspectos: la creencia mutua en la buena intención e interés de las partes; la creencia en su competencia y capacidad; la creencia en su formalidad o nivel de compromiso, y la creencia en su apertura; planteamientos alineados a lo expuesto por Tschannen y Hoy (2000), autores con los que se inició este recorrido por los planteamientos más destacados sobre la confianza.

Cuadro 10 Dimensiones de la Confianza

Dimensiones de la confianza	Descripción
Confianza Estratégica	Surge del cálculo de beneficios y costos; es decir, surge ahí donde los individuos tienen confianza mutua en función de un beneficio esperado.
Confianza Personal	Depende de normas, creencias y valores compartidos. Se rige por la solidaridad social. Es decir, los individuos colaboran porque comparten un conjunto de valores y normas, y no por un beneficio esperado.

Dimensiones de la confianza	Descripción
Confianza fincada en Capacidades	Depende principalmente de los atributos de los participantes (individuos u organizaciones) en términos de sus capacidades y competencias, tales como recursos económicos, de información, recursos de conocimiento, infraestructura, capacidad de organización, capacidad de relacionarse, o recursos jurídicos.

Fuente: Elaboración propia a partir de: (Luna y Velasco, 2005)

La confianza en sus distintas dimensiones, es una propiedad de las redes como entidades complejas. Los individuos colaboran porque comparten un conjunto de valores y normas, y en muchos casos no solo por un beneficio esperado, es lo esencial que aflora de los planteamientos de Luna y Velasco y otros autores revisados.

Cuadro 11 Componentes de la Confianza

Componentes de la confianza	Descripción
Cognoscitivo	Para que en unas relaciones se presente la confianza, se requiere un grado mínimo de familiaridad cognoscitiva del objeto de confianza. Este conocimiento previo, si bien es condición necesaria, solo abre la puerta a la confianza, pero no la constituye realmente (Lewis y Weigert, 1985; Luhmann, 1996)
Emocional	Este es un lazo emocional entre todos aquellos que participan en la relación. Está presente en todos los tipos de confianza, pero es muy intenso en la confianza interpersonal íntima (Lewis y Weigert, 1985)
Comportamental	Desde este punto de vista, se supone que al actuar con confianza se es consciente de la incertidumbre por las acciones futuras de otros y que se asumen las consecuencias negativas resultantes de la violación de las expectativas. Esto implica una apuesta de acción basada en las expectativas de seguridad y confiabilidad, en que las personas involucradas en la acción actuarán de forma competente y respetuosa (Barber, 1983).

Fuente: Elaboración propia a partir de Cardona y Calderón, 2011

La confianza “en la cotidianidad es una mezcla de sentimiento y pensamiento racional” (Lewis y Weigert, 1985), y la exclusión de uno o de otro del análisis de confianza, sólo conduce a ideas erróneas en que se confunde la confianza con fe (sólo emotividad) o predicción (sólo razón). Sin duda, el grado de emotividad y racionalidad está dado por el tipo de relaciones (Cardona y Calderón, 2011).

Desde la teoría de la acción racional, Coleman (1988) considera que “la confianza es el sustento de las relaciones de reciprocidad en que se basa el capital social”, de ahí, el carácter que reviste este como recurso inmerso en las relaciones sociales, del que se pueden obtener beneficios individuales. Asimismo, “la norma de reciprocidad basada en la confianza, al lado de diversas normas sociales que favorecen determinadas conductas y constriñen otras, ayuda a resolver problemas relacionados con los bienes públicos en una comunidad”, así el capital social, también pueda beneficiar a colectividades y esté, por ello, dotado de una naturaleza colectiva (Gordon, 2005).

Es importante detenerse en la relación directa que se presenta entre confianza y capital social, donde ambas dependen fundamentalmente de la estructura de la sociedad civil y la legitimidad del sistema político; es decir, que la membresía en asociaciones voluntarias esta asociada con la confianza únicamente si existe confianza general en el sistema (Anheier y Kendall, 2002).

Para Putnam, el capital social consiste en aquellas "características de la vida social traducidas en la forma de normas de reciprocidad, redes, asociatividad, confianza y compromiso que mejoran la eficacia de la sociedad facilitando la acción coordinada" y en este marco, las organizaciones voluntarias son vistas como instrumentos para la formación de capital social ya que, en virtud de repetidas interacciones, facilitan las conexiones sociales y la cooperación y engendran la confianza entre sus miembros (Gordon, 2005).

Y al existir el nexo entre la confianza y el tejido de las organizaciones sociales, se puede inferir que la gestión de redes, genera capital social, el cuál puede ser considerado como un conjunto de recursos que siendo propios de una estructura social cualquiera, se activa y se hace accesible debido a acciones intencionales y programadas, estas interacciones contribuyen a que los individuos logren trabajar, en conjunto, con mayor eficacia y eficiencia cuando se conocen entre sí y si se tienen confianza y se identifican mutuamente (Lin, 2001).

De la revisión efectuada queda medianamente claro, que la confianza y el capital social no solamente facilitan la cooperación sino también la comunicación y el dialogo; incluso permiten el intercambio de información importante entre actores y por ende, posibilitan el acceso a la información y su difusión; aspectos que interesa caractericen sistemáticamente a las redes de cooperación, caso de estudio.

En las organizaciones y sociedades donde prevalece la confianza, “los beneficios de la cooperación refuerzan las expectativas positivas hacia las acciones de los demás” (...), “se permite reducir la incertidumbre respecto de la conducta de los otros y su desarrollo, implica un proceso de interacción reiterada” Frías (2011) y con este último planteamiento, se da paso a una breve referencia al factor compromiso, que también será objeto de análisis.

3.2.2 Factor Teórico: el Compromiso

Entre innumerables concepciones acerca del compromiso, para los fines de esta investigación, se asume el compromiso como las “contribuciones tangibles” en alianzas estratégicas que pueden prevenir a los socios de comportamientos perjudiciales que afecten los resultados de la alianza. El compromiso es un indicador que aumenta la probabilidad de éxito de la alianza. La literatura hace énfasis en dos dimensiones en la estructura del compromiso: la credibilidad (magnitud del compromiso conjunto de las partes) y la proporcionalidad o simetría en el compromiso de los socios (Anderson y Weitz, 1992; Gundlach *et al.*, 1995 en Fernández et al 2006).

“Un alto nivel de compromiso proporciona un contexto adecuado para que los socios puedan lograr sus objetivos individuales y conjuntos sin que aumente el comportamiento oportunista” (Mohr y Spekman, 1994) y por ello y otros aspectos encontrados en torno a este constructo en la revisión de literatura, resulta sumamente útil estudiarlo junto con sus dimensiones, tipologías e interrelaciones.

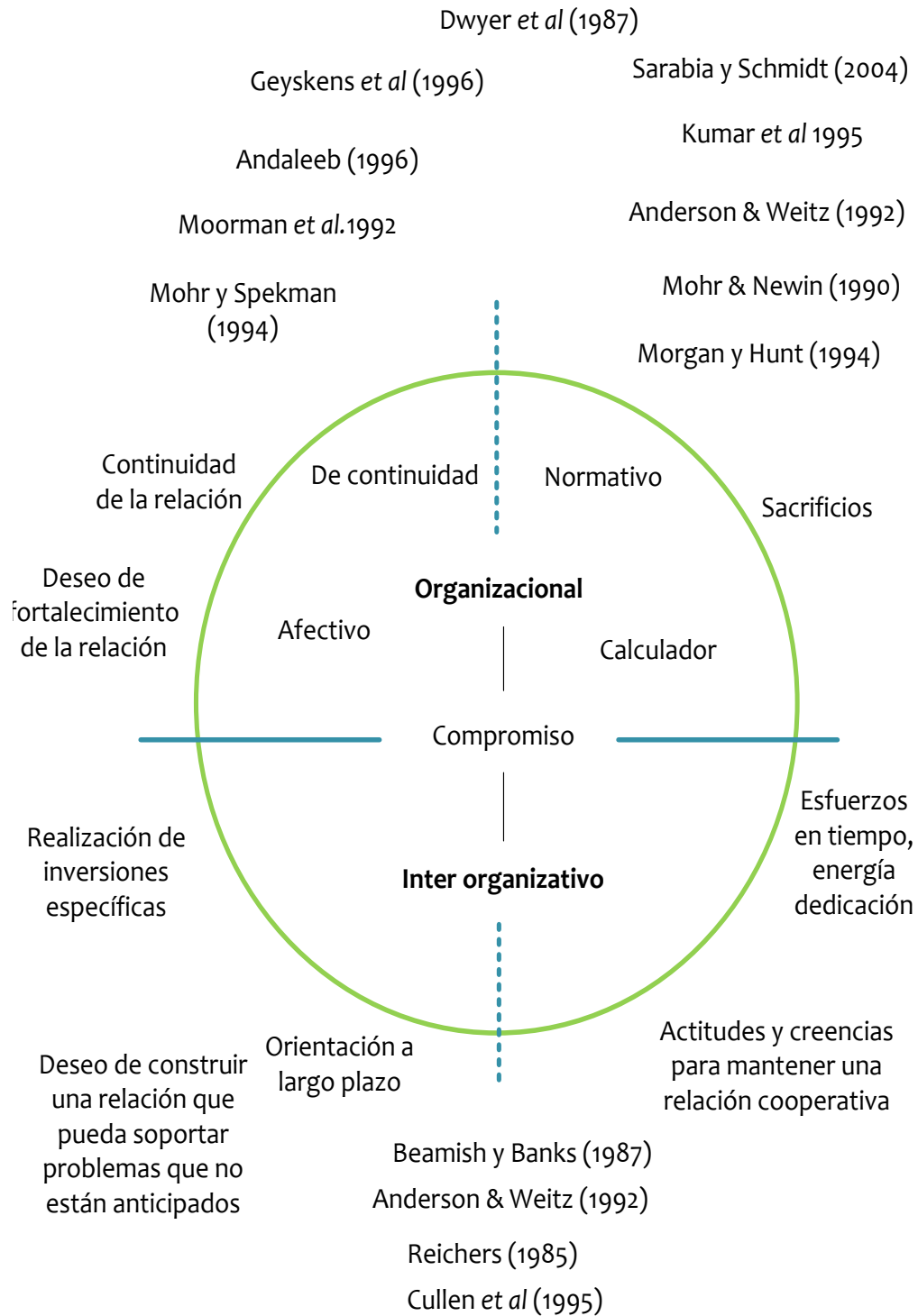
A continuación, se referencia en distintos cuadros, los aspectos sobresalientes del compromiso; indicativos todos ellos, de lo que ha de explorarse al interior de las cuatro redes de cooperación seleccionadas para el estudio de caso múltiple, cuya observación se basa en los planteamientos de los autores señalados en la Figura 23, que permite apreciar que, se han producido aportes teóricos y empíricos en torno al factor Compromiso; en

mayor medida, se ha ahondado en el compromiso de tipo organizacional y es de reciente tratamiento, el compromiso inter organizativo. Para una mayor información sobre los estudios que han analizado las dimensiones del compromiso, se sugiere consultar a Sharma *et al*²³ (2006).

En los Cuadros 12, 13, 14, 15 y 16, se reseñan los conceptos, perspectivas, tipologías, dimensiones y demás del constructo compromiso, que se alinean a las metas investigativas sobre las redes de cooperación.

²³ Estos autores en The Commitment Mix Dimensions of Commitment In International Trading Relationships in India, sintetizan una extensa referencia de los estudios empíricos cuyo foco es el compromiso en relaciones inter organizativas.

Figura 23 El Compromiso, autores y rasgos clave



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 12 Planteamientos sobre el Compromiso

Autores	Definición
Morgan y Hunt (1994)	“El deseo duradero de una parte para continuar una relación con el otro, acompañado de su buena disposición para realizar esfuerzos para mantenerla”.
Dwyer <i>et al.</i> , 1987; Anderson y Weitz, 1992; Ganesan, 1994	“Orientación a largo plazo, que comprende el deseo y la utilidad de una parte de tener una relación a largo plazo con la otra”.
Anderson y Weitz (1992)	“Un deseo para desarrollar una relación estable, una buena disposición para realizar sacrificios a corto plazo para mantener la relación y una confianza en la estabilidad de la relación”.
Gundlach (1995)	“Un punto central de explicación en el marketing, a medida que la disciplina se aleja de la visión transaccional del intercambio y adopta la visión relacional”.
Mowday, Porter y Steers (1982)	“Es una fuerza que liga a un individuo a una acción en curso, que puede ser tanto un proceso, como la pertenencia a una organización”.

Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández *et al* (2006)

Cuadro 13 Perspectivas sobre el Compromiso Organizacional

Perspectiva	Descripción
Perspectiva de intercambio social	Becker (1960) definió el compromiso con la organización como “el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones realizadas a lo largo del tiempo”. Según esto, la persona continúa en la organización porque cambiar su situación supone sacrificar las inversiones realizadas.
Perspectiva psicológica	Es “la fuerza relativa a la identificación individual e implicación con una organización en particular”, y puede ser caracterizado por un fuerte deseo de permanecer como miembro de una organización en particular, un acuerdo de mantener altos niveles de esfuerzo en beneficio de la organización y una creencia definitiva y aceptación de los valores y metas de la organización, que resulta de la orientación individual hacia la organización como un fin en sí mismo” (Mowday, Steers, y Porter, 1979).
Perspectiva de	Se define el compromiso como “una obligación que el individuo adquiere

Perspectiva	Descripción
atribución	como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables” (Reichers, 1985). Dimensión, vinculada a la dimensión de “ética del trabajo” propuesta por Morrow (1983).

Fuente: Elaboración propia a partir de Betanzos y Paz (2007)

De lo señalado por Betanzos y Paz (2007), las señales acerca de la existencia del compromiso son: involucramiento, vínculo y deseo de permanencia con el otro, bajo la creencia y aceptación de sus objetivos y valores.

Cuadro 14 Tipologías de Compromiso

Tipos	Descripción
Compromiso Afectivo	“La unión emocional que los individuos sienten hacia la organización, caracterizada por su identificación e implicación con la organización así como también por el deseo de permanecer en ella. Se basa en el trabajo de Buchanan (1974) y supone una aceptación e interiorización de las metas y valores organizativos enfatizando los sentimientos que una persona tiene hacia su organización”.
Compromiso de Continuidad	“Los individuos acumulan significativas inversiones con la organización que no quieren perder, pero si perciben que los costos por permanecer en la empresa son altos, su nivel de compromiso decrece.” Se plantea entonces un compromiso formado por la relación instrumental o intercambio entre la persona y el entorno social (Meyer y Allen, 1984; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin y Jackson, 1989). Para Gundlach, Achrol y Mentzer (1995) se trata de la mejor manera de mostrar el compromiso, ya que supone la confirmación de una acción por una de las partes”.
Compromiso Normativo	“Se centra en el sentimiento de obligación de permanencia en la organización sin hacer referencia a presiones sociales sobre lealtad (Allen y Meyer, 1996; Meyer <i>et al.</i> , 1993)”.

Fuente: Elaboración propia a partir de Betanzos y Paz (2007)

Los diferentes tipos de compromiso descritos en el Cuadro anterior, muestran la importancia del factor no solo en las relaciones de un individuo y la organización sino que también permite suponer que puede existir entre organizaciones y a este nivel, se intentará observar si en las redes de cooperación, existe dedicación de tiempo, esfuerzo, energía, intenciones y acciones que hayan permitido cultivar relaciones estrechas, si las inversiones hechas han dispuesto un camino para recorrerse en la búsqueda sinérgica de

la generación de capacidades en los pobladores rurales a quienes se dirigen los agentes de las redes, desde lo que determinan sus lineamientos misionales y, si se visualiza continuar y hacia futuro seguir apalancando el emprendimiento social del municipio, a mayor escala.

Por último, en el Cuadro 15 se presenta la relación del compromiso organizacional con otros aspectos, lo que a su vez, refuerza lo expresado en el Cuadro 14.

Cuadro 15 Tipologías del Compromiso Organizacional

Tipo de compromiso	Características	El individuo	Resultados
De continuidad Se siente obligado por ejemplo por el sueldo que percibe	Valores: Mera aceptación o sometimiento a los valores de la empresa (incluso pueden ser contrarios pero se “aceptan” a cambio del salario)	“Tiene” que estar en la organización Juicios más racionales (Coste personal de abandono) Tipo de contrato psicológico: Transaccional (Coste de oportunidad ligado a pertenencia)	Desempeño al mínimo. Absentismo (físico o psicológico). Rotación (o intención de abandono).
Afectivo Aparecen sentimientos de pertenencia, afecto, alegría	Valores: Identificación y congruencia entre valores de la persona y de la organización	“Quiere” estar en la organización Enfoque más emocional Tipo de contrato psicológico: Relacional (Vínculo emocional)	Aceptación del cambio. Satisfacción laboral. Iniciativa. Espíritu cooperativo. Deseo de permanencia.
Normativo Lealtad, sentirse de fondo obligado	Valores: Se produce el compromiso moral, mediante la identificación con los fines y objetivos de la organización Se interiorizan los valores y misión de la organización	El individuo está “determinado” a contribuir a los fines de la organización. Se desarrolla la firme determinación de ser leal. Deber moral (no hace falta que esté presente lo afectivo, aunque si está es de ayuda) Tipo de contrato psicológico: Relacional (Fidelización) (Vínculo emocional)	Contribución a los objetivos. Implicación con la misión. Ayuda al desarrollo de otras personas (más allá de la mera cooperación). Prescriptor de la empresa (deseo de que otros vengan a la empresa).

Fuente: Ruiz de Alba (2013)

De este Cuadro, solo destacar que en el *compromiso de continuidad* se muestra un planteamiento básico del coste de oportunidad, donde se percibe un nivel de compromiso muy bajo; se basa simplemente en lo que perdería el individuo si no se comprometiera con la organización. Dentro del *compromiso afectivo*, el individuo tiene sentimientos positivos de pertenencia, aquí se evidencia que el individuo no tiene que estar,

simplemente quiere estar. Y con el *compromiso normativo*, se produce una identificación con los objetivos de la organización y contribución a los mismos, así como un sentido de lealtad para con la organización que lo acoge.

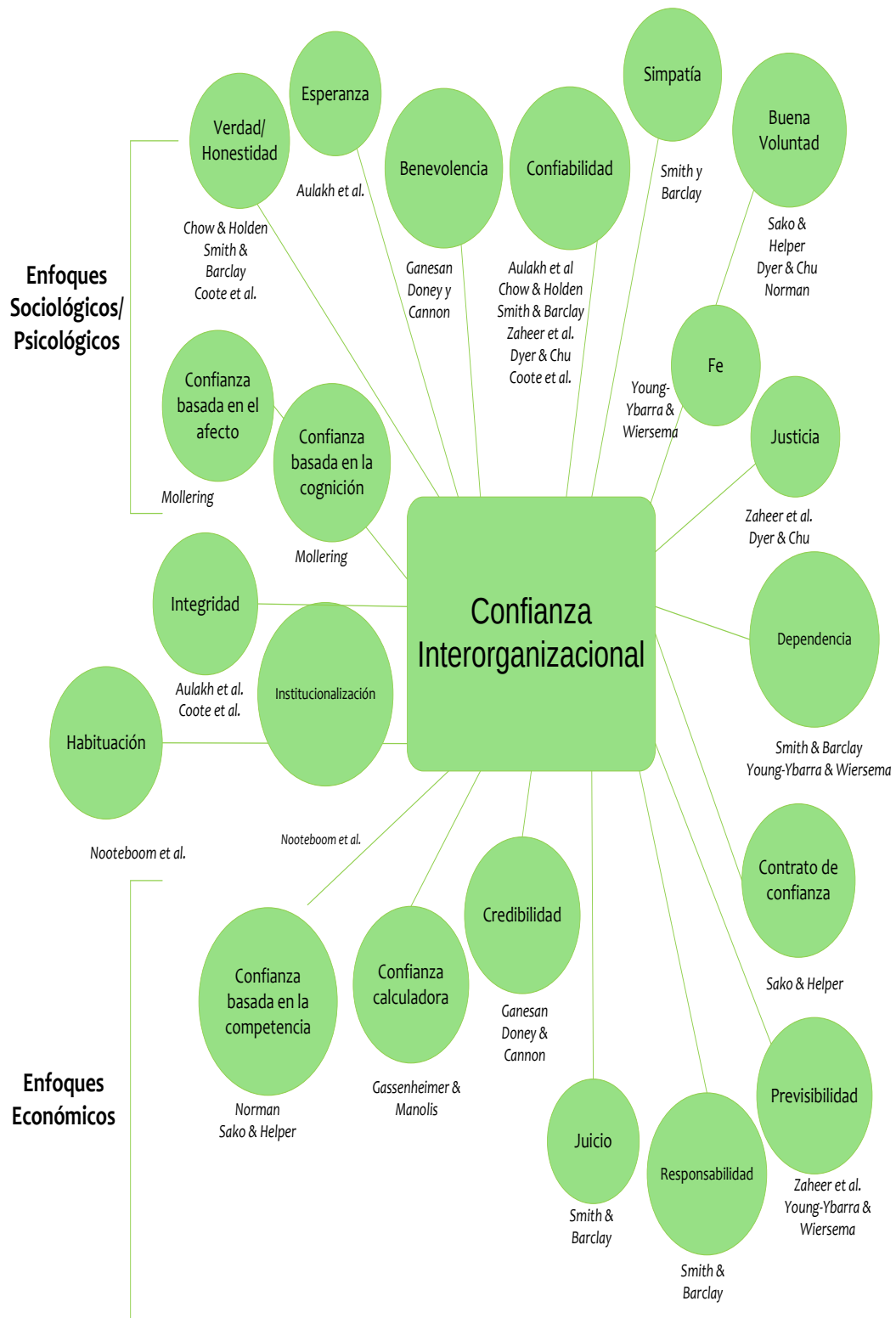
Cuadro 16 Dimensiones del Compromiso

Dimensiones	Descripción
Dimensión Cognitiva	“Incluye las percepciones, conocimientos y creencias personales (Meyer y Allen, 1984; McGee y Ford, 1987). Dentro de esta categoría se encuentra un proceso de discriminación o implicación del individuo que decide intencionalmente orientarse hacia la organización como un fin en sí mismo. (Brown 1996; De Cottis y Summers, 1987; Morrow, 1983; O Reilly y Chatman, 1986; Mow-day <i>et al.</i> , 1979)”.
Dimensión Emocional	“Surge cuando el trabajador, se liga psicológicamente con la organización y establece lazos emocionales al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas, lo que le lleva a buscar también el bienestar de la organización (Arciniega, 2002)”.
Dimensión Comportamental	“Se basa en la manifestación del compromiso y supone la confirmación de una acción por una de las partes, que puede reflejarse de distintos modos ya sea de manera verbal o escrita (Grönross, 1990; Anderson y Weitz, 1992)”.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Recio y Torres (2006)

El compromiso, resulta ser un factor fundamental, en las relaciones interpersonales e inter organizativas, contribuye a generar relaciones transparentes, propicia la creación de acuerdos, la concertación de procesos e iniciativas, los cuales promueven un desarrollo específico y fuerte entre las partes que interactúan y así, junto a la confianza, son ejes fundamentales en la generación de capital social para ir tras objetivos colectivos y con la breve alusión a los mismos en las líneas precedentes, se asume que serán analizados multidimensionalmente; a la confianza bajo los planteamientos que recoge Seppanen *et al* (2007) y demás autores revisados y que aparecen en la Figura 24 y, respecto del compromiso, también, interesará su mirada multidimensional y será bajo la propuesta de Beamish y Bank (1997) y Anderson y Weitz (1992) y, para intentar develar lo atinente a las actitudes y creencias relativamente estables sobre los diferentes motivos que llevan a los agentes de las redes de cooperación a mantener la relación cooperativa, se seguirá la propuesta de Montoro y Mora (2010).

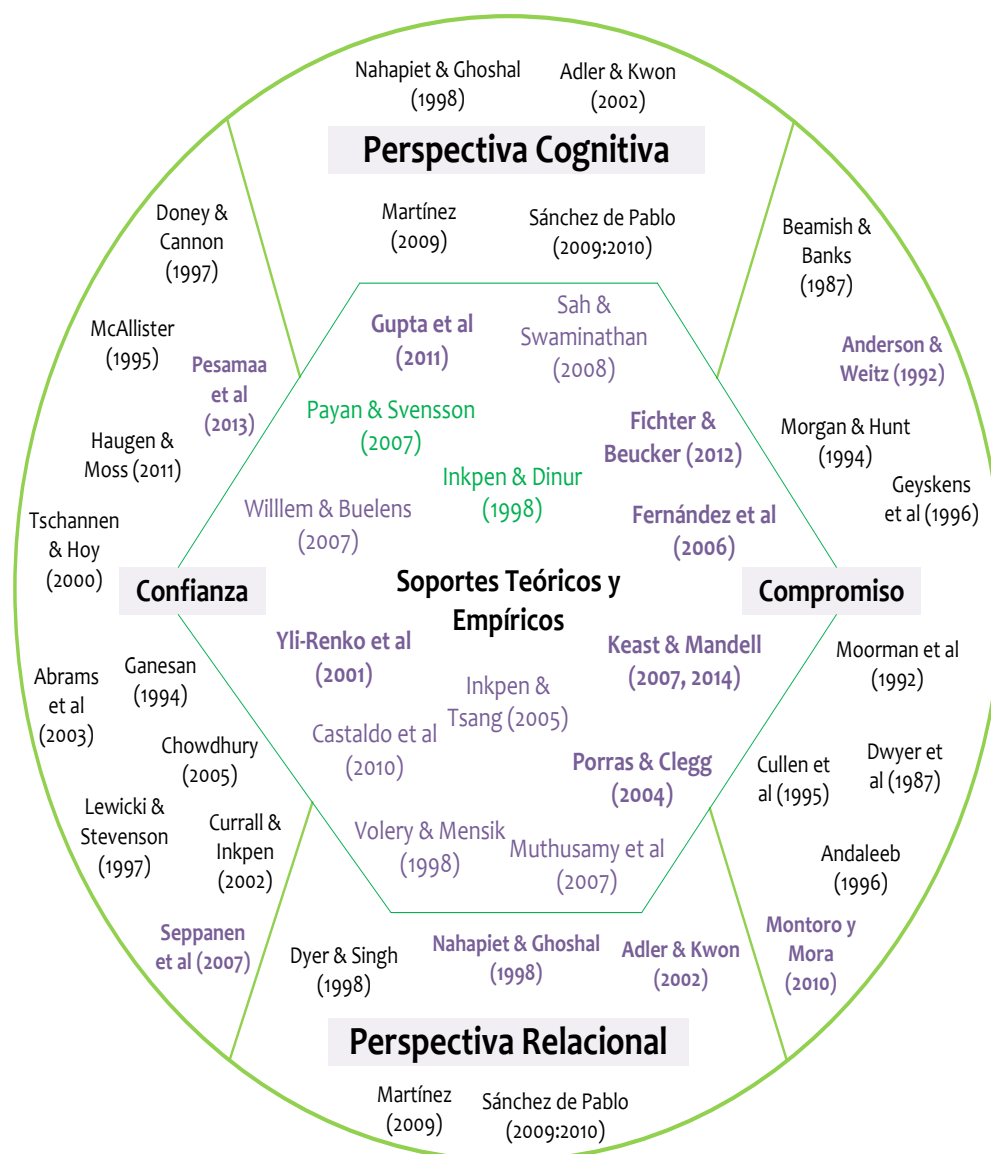
Figura 24 Referentes de la Confianza Inter Organizativa



Fuente: Tomada de Seppanen et al., 2007

En definitiva, los soportes teóricos y empíricos para el estudio de las redes de cooperación que derivan de la revisión antes expuesta, se sintetizan en la Figura 25, en la que se reiteran las propuestas que se asumen para la investigación en torno al capital social y los factores teóricos. En dicha Figura, se nombran autores que desde el plano teórico y empírico han realizado la construcción de escalas para “medir” estos aspectos y los autores de este documento, los han adaptado en función de los objetivos investigativos que contempla este documento.

Figura 25 Soportes Teóricos y Empíricos Caso de Estudio



Fuente: Elaboración propia

Fichter y Beucker (2012), Keast y Mandell (2007; 2014), Porras y Clegg (2004), Gupta *et al* (2011), Fernández *et al* (2006) y Martínez (2009) son los autores orientadores para el desenvolvimiento y captura de datos e información en las entrevistas semiestructuradas a llevar a cabo; los constructos e ítems usados por estos investigadores fueron adaptados y empleados en correspondencia con lo requerido por la investigación cualitativa del fenómeno de la cooperación caso de estudio. En la sección de anexos, posterior a las referencias bibliográficas, se encuentra el guión de entrevista empleado en el trabajo de campo; mecanismo que se usó en su totalidad atendiendo entre otros asuntos a los momentos de la entrevista, la cual se inició rompiendo el hielo; partiendo de preguntas generales y no comprometedoras y paulatinamente, se entró a indagar sobre cuestiones más sensibles tratando que los entrevistados dieran cuenta de lo que les inspira confianza y de las muestras de compromiso, que perciben hacia, entre y con los agentes de las redes de cooperación.

A continuación, se presenta el Capítulo 4 de este documento, que concierne a los resultados de la investigación cualitativa llevada a cabo.

Capítulo 4 Resultados del Estudio de Caso Múltiple

Una vez planteado el contenido introductorio, el marco metodológico y marco teórico de la investigación desarrollada, seguidamente se presentan los resultados obtenidos en función de los objetivos trazados y referidos en el punto 1.3 de este documento.

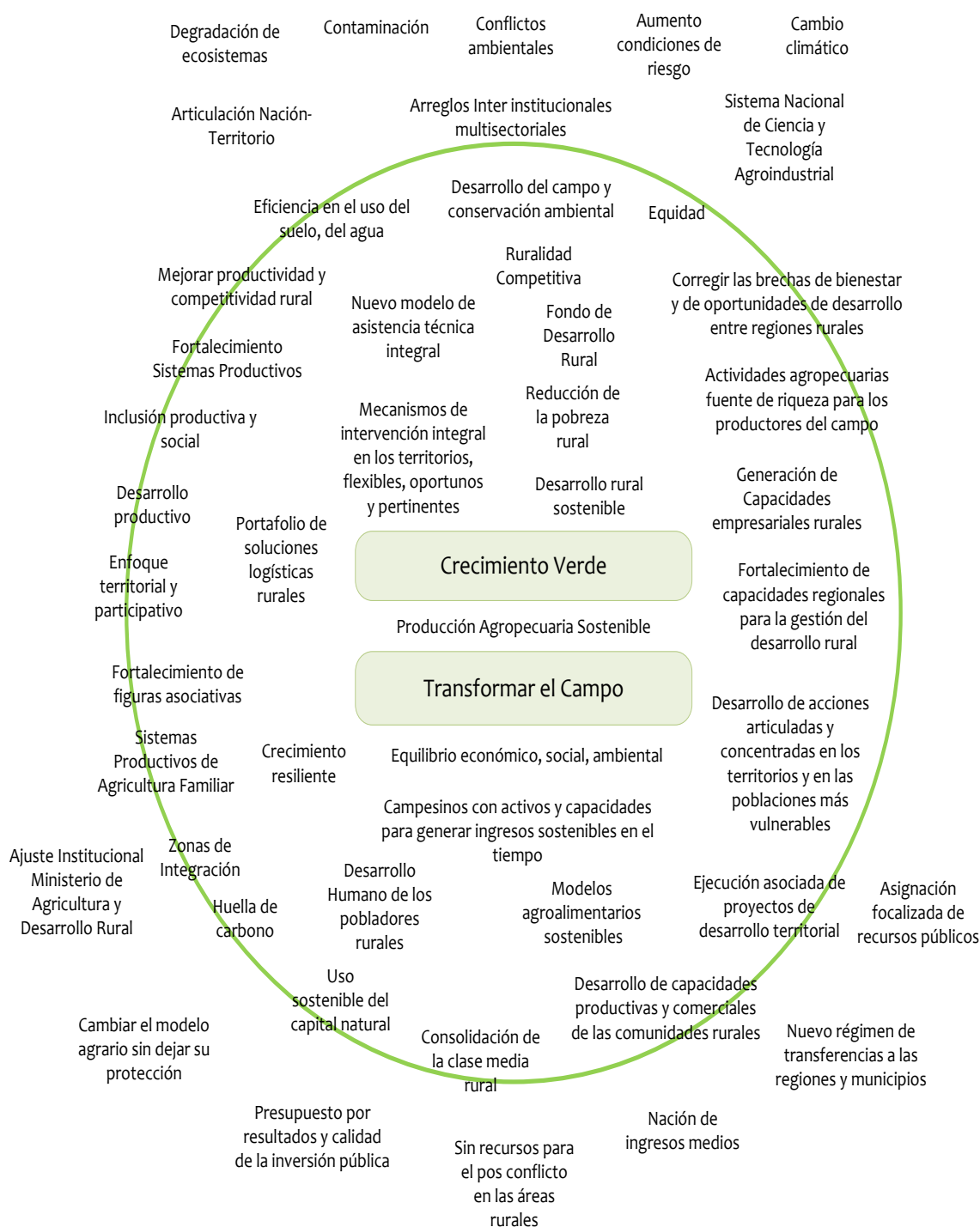
En este apartado se presentan los tres niveles de análisis de los datos obtenidos a través de las fuentes de evidencia y métodos de recolección y se enuncian los resultados que arroja la exploración cualitativa, así como los aspectos que se consideran pertinentes para el fortalecimiento de las redes de cooperación, tal y como lo contempla el objetivo específico 4 y el objetivo general de la investigación.

En un primer momento, se presenta lo encontrado en el caso de estudio múltiple, en lo que concierne al Capital Social y sus dimensiones, en un segundo momento, lo atinente a la multidimensionalidad de los factores teóricos :Confianza y Compromiso, en un tercer momento, se da cuenta de los factores emergentes del análisis del fenómeno de cooperación del municipio, en un cuarto momento, se hace referencia a la calidad de la cooperación, que se percibió en las redes estudiadas y en un quinto y último momento, se esboza el diseño de la estrategia de fortalecimiento que apuntala el inicio del camino para tornar las redes de cooperación en mecanismos que porten y difundan información entre los agentes que las integran para conducirlos hacia la innovación; camino largo y lleno de desafíos que hay que empezar a transitar con otros y para otros para que no siga siendo distante el avanzar en la senda que saque del rezago el crecimiento del sector agropecuario; ámbito al cual puede decirse apuntan las iniciativas desarrolladas y pendientes de gestar de cara a las exigencias del contexto por los agentes publico privados y de la sociedad civil que dan muestras de trabajo conjunto en el municipio de Sotará Cauca.

Antes de adentrarnos en los más destacados rasgos del capital social de las cuatro redes de cooperación caso de estudio, aludir a algunos de los aspectos del contexto, que cobran preponderancia en el estudio de caso múltiple, al momento de su análisis tal y como lo plantea Yin (2003). Las implicaciones de cada uno de los aspectos recogidos en la aproximación de contexto de la Figura 26 y de otras señales del entorno que tal vez no se muestran en esta Figura, constituyen el conocimiento a “absorber” (Cohen y Levinthal,

1990) por los agentes de las redes de cooperación, dado que sus actuaciones estratégicas y operativas no están aisladas de ellas y han de sortearse iniciativas que contribuyan de forma continua a las exigencias allí dispuestas; muchas de las cuales, alcanzables bajo el precepto de la cooperación hacia la generación de valor, desde la complementariedad, la interdependencia y la sinergia de diversos actores.

Figura 26 Contexto Redes de Cooperación



Fuente: Elaboración propia a partir analizar el contexto

Dentro del contexto que envuelve a las redes de cooperación, destaca la necesidad de desarrollar las capacidades productivas y comerciales de las comunidades rurales. En las Bases del Plan de Desarrollo 2014-2018, se dice que “se deben fortalecer las habilidades de los campesinos en términos de organización, comercialización y mejoramiento de la competitividad, especialmente de aquellos que tienen sistemas productivos de agricultura familiar”.

Del mismo modo, respecto a la generación de capacidades productivas, se hace necesario “contar con un modelo de acompañamiento para el desarrollo de negocios rentables agropecuarios y no agropecuarios sobre la base de los saberes locales y regionales”, así como “impulsar la innovación a partir de la incorporación de buenas prácticas productivas y comerciales que faciliten el acceso a los mercados en condiciones justas y competitivas”; requiriéndose “el desarrollo de planes de negocio y el fortalecimiento de las figuras asociativas que mejoren las capacidades productivas y comerciales en el marco de apuestas agropecuarias de impacto regional”.

Particularmente, se plantea “diseñar e implementar la ruta para el emprendimiento y el desarrollo empresarial rural”. Esto implica, entre otros aspectos, la capacitación en planes de negocio, la formalización de la actividad empresarial de las asociaciones rurales, y la implementación de un sistema de información sobre la actividad empresarial en el sector rural”.

Al revisar otros apartes de las estrategias que plantea el Gobierno Nacional: en la estrategia que tiene que ver con “*Transformar el Campo*”, se encuentra la necesidad de facilitar el acceso a activos (a la tierra, a los servicios financieros a través de su asistencia técnica y capacitación en el tema de la inclusión financiera) y a mercados (implementación de acciones específicas de inclusión de pequeños productores en los planes de abastecimiento de las ciudades y en las estrategias de compras públicas de entidades del orden nacional y territorial así como la prestación del servicio para el mercadeo de productos, provisión de maquinaria e infraestructura para los procesos de transformación, almacenamiento y distribución de los productos de la agricultura familiar campesina y asociativa).

Prosiguiendo con el recorrido del documento: Bases del Plan de Desarrollo 2014-2018, en lo relacionado con la generación de capacidades, interesa como redes de cooperación, “brindar servicios de apoyo integral que correspondan a las necesidades de los productores y las condiciones de los mercados (masivos, pertinentes y oportunos, con los que se logre que los productores rurales mejoren la productividad y la rentabilidad de

los sistemas productivos de manera sistemática y rápida)”. La provisión de asistencia técnica integral, se espera sea “el vehículo para adelantar procesos de innovación en sistemas productivos agropecuarios, y a través del cual, se acompañe a los productores en el desarrollo de negocios rurales rentables”.

Lo anterior, vinculado también a la implementación del enfoque “*Crecimiento Verde*”, que según las Bases del Plan de Desarrollo 2014-2018 busca:

“Priorizar opciones de desarrollo y crecimiento del país, basados en la innovación y aumento en la productividad de los recursos, la producción sostenible, la reducción de los costos de contaminación y la mitigación al cambio climático, con cambios hacia procesos más eficientes e incluyentes que maximicen los beneficios económicos, sociales y ambientales, propendiendo por la equidad y la reducción de la pobreza”.

Así, las apuestas productivas han de estar focalizadas en maximizar sinergias entre la generación de crecimiento económico y la gestión ambiental, que aumenten el bienestar para la población, promuevan la competitividad, conserven los recursos naturales y los servicios ecosistémicos, considerados éstos como la base de la economía, y permitan avanzar en el cumplimiento de compromisos internacionales en materia ambiental y desarrollo sostenible.

Y dentro de lo que detenta la estrategia regional: *Pacífico: Desarrollo Socioeconómico con equidad, integración y sostenibilidad ambiental*, es esencial para los agentes de las redes de cooperación, apostarle a iniciativas alineadas a consolidar la paz, fundamentadas en su riqueza biodiversa, impulso a sistemas productivos que respondan a la vocación del territorio, promoción de las capacidades asociativas de los productores y, fomento de la investigación para aprovechar de manera sostenible la vocación productiva.

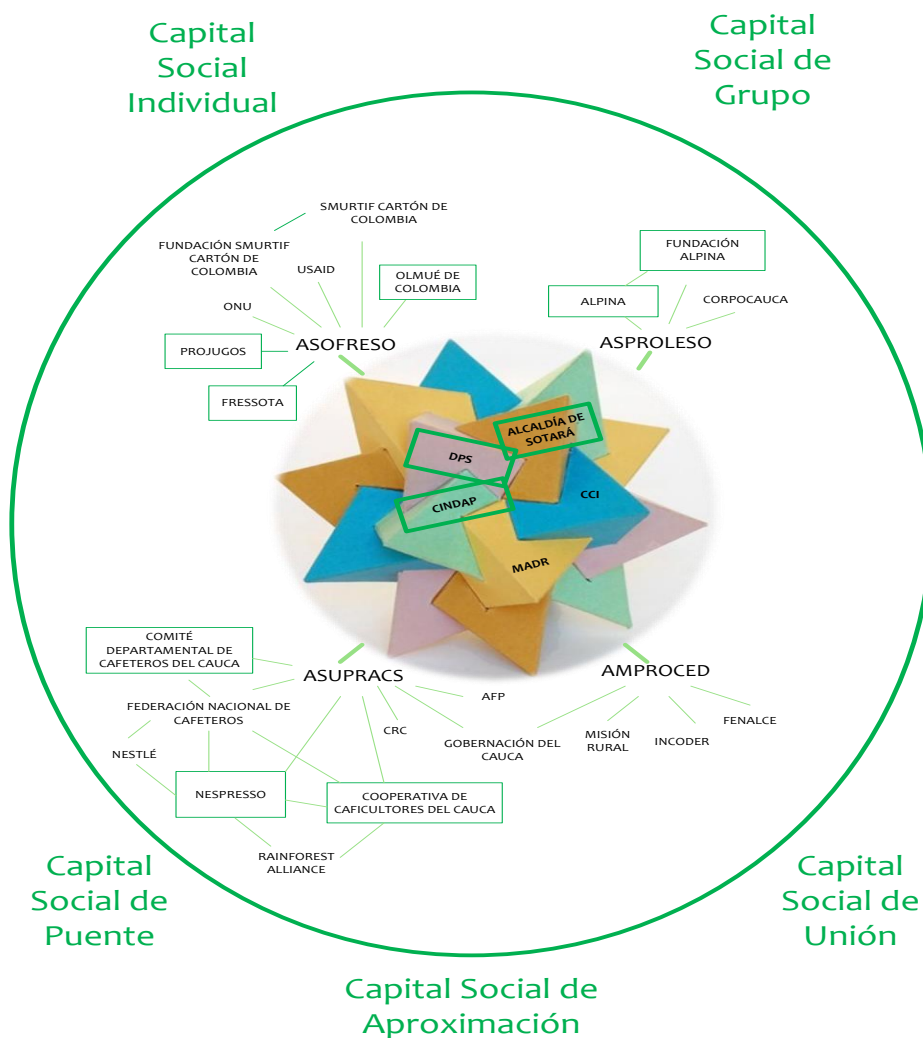
Para el fortalecimiento de las capacidades productivas, se dice que se cuenta con el nuevo Programa para la Generación de Ingresos y Desarrollo de Capacidades Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural-MADR, cuyo objetivo es el de apostar a la inclusión productiva de los pequeños productores por la vía de la generación de excedentes de producción y a la construcción de una clase media rural, que a la vez se complementa con la focalización del incentivo a la asistencia técnica para los pequeños productores, bajo un esquema de integralidad, continuidad y pertinencia.

Con lo plasmado, hasta aquí: están llamadas las redes de cooperación a forjar las capacidades productivas y el aumento de los ingresos ligados con el fortalecimiento de esquemas asociativos de comercialización en los mercados y en los circuitos

agroalimentarios locales y regionales, en especial de los pequeños productores, con el fin de generar volúmenes de producción y comercialización a escala en mercados campesinos locales y subregionales” y así, con estos imperativos para el desarrollo socioeconómico con equidad, integración y sostenibilidad ambiental, se da paso a destacar las características de las redes de cooperación, de acuerdo a las tres facetas del capital social y de los factores teóricos en cumplimiento de los objetivos perseguidos con la investigación.

4.1 Capital Social Redes de Cooperación

Figura 27 Formas de Capital Social Caso de Estudio



Fuente Elaboración propia

Comenzar, haciendo alusión a las formas de capital social (Durstun, 2001; Siles, 2003), referidas en el Capítulo 3. En la exploración de campo, se dieron señales sobre ellas, entre la Alcaldía de Sotaró (la administración municipal actual), el Departamento para la Prosperidad Social-DPS, la Corporación CINDAP, los emprendimientos sociales: ASOFRESO (Frutas en fresco), ASPROLESO (Leche cruda), ASUPRACS (Café Especial), AMPROCED (Harina de Trigo) y los aliados comerciales de éstos (Projugos, Olmué, Alpina, Nespresso, entre otros).

En las cuatro redes estudiadas, se observó, la presencia del *capital social individual*, en las relaciones sociales establecidas; se evidenciaron lazos de confianza y reciprocidad en quienes lideran propuestas para la generación de capacidades en la población rural (Representante Legal Corporación CINDAP, Profesionales de Generación de Ingresos del DPS, Comité de Cafeteros del Cauca y Administración Municipal Sotaró); capital que trasciende a *capital social de grupo*, pues las iniciativas gestadas han confluído e informalmente como grupo, vienen mejorado en lo técnico productivo y organizativo a los pequeños agricultores organizados del municipio de Sotaró Cauca. Con la acumulación de estos dos tipos de capitales, se espera forjar iniciativas que se tipifiquen como acciones de mayor complementariedad, que se orienten al logro de objetivos compartidos y así, las redes de cooperación caso de estudio, alcancen la posesión de un *capital social comunitario*, en términos del alcance conceptual, dado por Durston (2001) a las formas de capital.

Asimismo, se evidenciaron muestras de *capital social de puente*, pues son visibles algunos vínculos que dan acceso a personas e instituciones distantes, tanto horizontales como verticales y en el caso de estas últimas, sobresale, el puente que asumen la Cooperativa de Caficultores del Cauca y la Federación Nacional de Cafeteros con la Compañía Nespresso S.A y la ONG Rainforest Alliance; organizaciones que han facilitado el acceso al conocimiento esencial, para la inserción gradual en la senda de una agricultura sostenible; situación sobresaliente en la Red de Cooperación 3 que alberga a los pequeños abastecedores de café verde para el negocio del Café AAA y de todo lo que encierran las prácticas sostenibles.

Frente al *capital social societal*, es una temática a ser explorada de lleno por otros investigadores, pues es un asunto desbordante y de alta complejidad y no se encontraron fuertes indicios para referir dentro del alcance de esta investigación.

Respecto a los planteamientos de Siles (2003), autor que aborda con otras denominaciones, las formas de capital social, el estudio, arroja la presencia de:

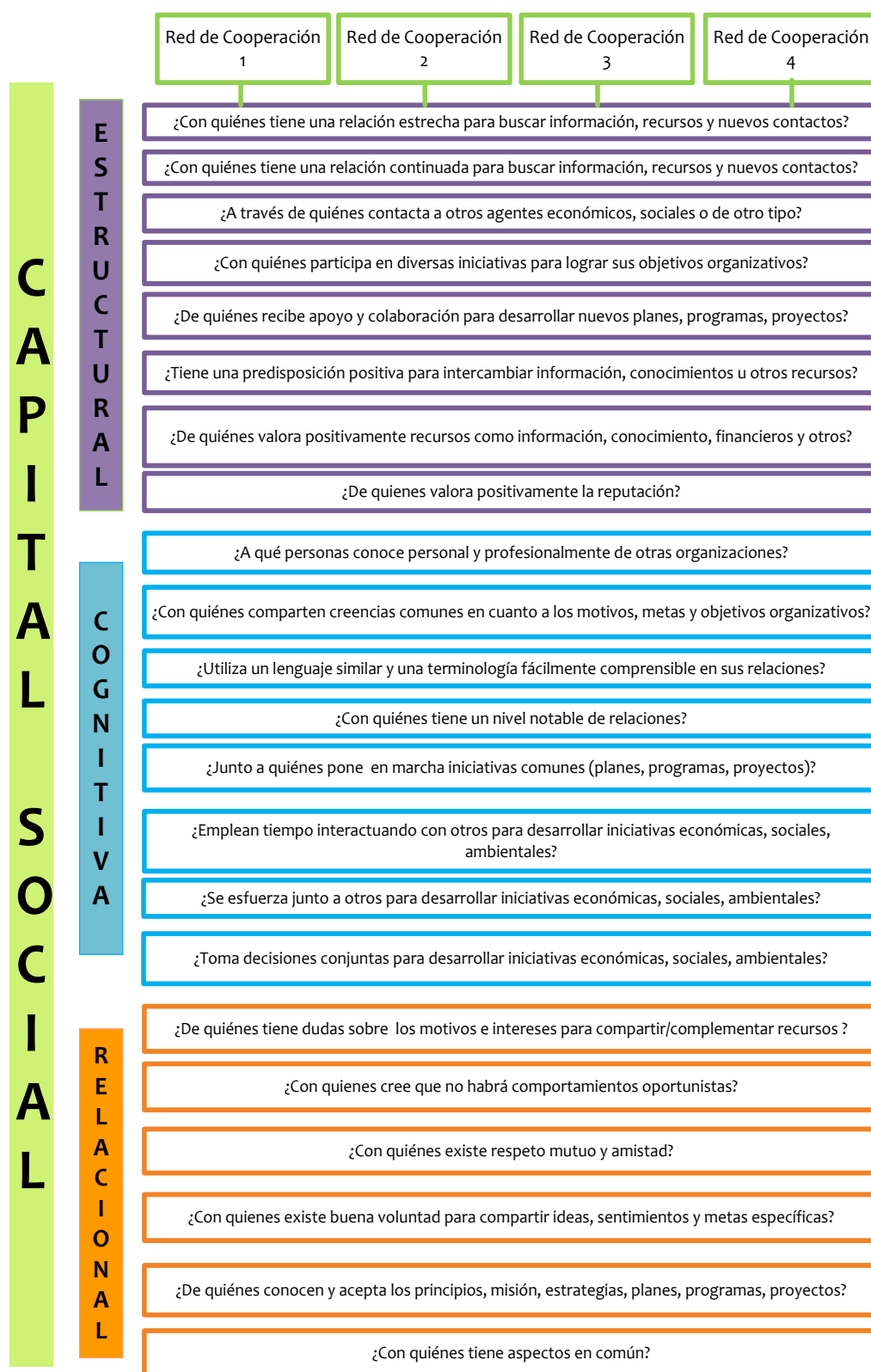
Un *capital social de unión*, salta a la vista entre los emprendimientos sociales estudiados, la Alcaldía, el Departamento para la Prosperidad Social y la Corporación CINDAP, y este hallazgo, deriva de las interpretaciones intuitivas, temáticas, relacionales y contextuales sobre las conversaciones sostenidas con las personas de estas organizaciones, quienes dejaron entrever que se han establecido entre las organizaciones mencionadas, estrechas relaciones sociales e “intensos sentimientos de conexión”.

Del mismo modo, se evidenciaron relaciones sociales medianamente estrechas en la mayoría de los casos con otros actores; basadas en puntos de coincidencia adquiridos, derivados de compromisos de mediano plazo y, es lo que sucede entre los emprendimientos sociales y sus aliados comerciales (Olmué, Cooperativa de Caficultores del Cauca, Projugos, Alpina, entre otros) a quienes se provee una producción primaria que cumple con los parámetros de volumen y calidad.

También, es notable la presencia de un *capital social de aproximación*, entre las organizaciones integrantes de las redes de cooperación, con la Corporación Colombia Internacional-CCI; con ella, se percibe que las relaciones son asimétricas y parece ser que entre esta organización y las demás organizaciones constitutivas del mapa que recoge la Figura 27, se presentan pocos puntos de coincidencia; el contacto personal es limitado y a menudo, se suscitan diferencias importantes en cuanto a los recursos que posee y que pone a disposición para la generación de capacidades.

Luego de mostrar lo referente a las formas de capital social, visualizadas en las redes de cooperación, de acuerdo a lo que se tenía fijado explorar, según lo consignado en la Figura 17 del Capítulo 3, se procede a resaltar los rasgos estructurales, cognitivos y relacionales de las redes de cooperación, que derivan de haber analizado los aspectos que contiene la Figura 28, respecto de las tres facetas del capital social, que se adaptaron de Martínez (2009).

Figura 28 Facetas del Capital Social Redes de Cooperación



Fuente: Adaptación propia a partir de Martínez (2009)

Martínez (2009) respecto de las dimensiones del capital social, refiere que éstas influyen en el desarrollo de beneficios mutuos entre individuos que se relacionan. Lesser (2000), le complementa, manifestando que las dimensiones estructural, relacional y cognitiva, representan respectivamente: la estructura de relaciones, las dinámicas interpersonales que existen dentro de la estructura, el lenguaje y el contexto común, que los agentes mantienen en las relaciones.

En concordancia con lo anterior, entre las redes de cooperación estudiadas fue destacado y común lo siguiente:

Perspectiva Estructural, como plataforma de oportunidad:

- En las cuatro redes, se percibió una predisposición e identificación de oportunidades a partir de la interacción con los agentes implicados para la generación de capacidades empresariales.
- Es evidente que existe apoyo y colaboración entre los actores que conforman las redes.
- Se valora positivamente, los recursos y en especial, la información, el conocimiento y la reputación que posee “el otro” y se concibe como una oportunidad ponerlos a disposición para generar capacidades en la población rural y, aunque son iniciales los intercambios (Redes 1, 2, 3 y 4), la predisposición es positiva.

Perspectiva Cognitiva, como detonante para el compartir:

- Se observan señales, que permiten indicar que es clave el conocimiento y la interacción entre las personas de las organizaciones que despliegan iniciativas en favor de la generación de capacidades de la población rural. No obstante, hace falta que se genere una atmósfera que propicie, que los actores identifiquen sus afinidades entre sí y realicen un mayor número de acciones conjuntas para evidenciar un mayor impacto en los grupos sociales a los que se dirigen.
- El lenguaje empleado por los agentes de las redes de cooperación es aceptable, pero hacen falta medidas para que entre todos, apropien nuevos términos bajo los cuales hay que trabajar para entrar en la senda de una agricultura sostenible (Redes 1, 2 y 4).
- El entendimiento es crucial para trabajar de forma más armónica y anticipar que no se generen conflictos que desarmen las redes que operan en la actualidad.

Perspectiva Relacional, como motivación basada en las relaciones para compartir:

- En las redes caso de estudio, acontece algo particular y es que en las cuatro, se aprecia la participación de cinco organizaciones, de las cuales tres ejercen el papel de “facilitadoras de red”, su acción conjunta ha impulsado a los emprendimientos sociales y ha fomentado en ellos, la capacidad para confiar en otros a los que progresivamente se han conectado con miras a su fortalecimiento. En palabras de Antoldi et al., 2011, se podría considerar a estas tres organizaciones como las “arquitectas de la confianza” en el emergente fenómeno de la cooperación del municipio de Sotaró y es lo que lleva a situarlas gráficamente en el eje de todas las Figuras a nivel de composición de las cuatro redes estudiadas. Se cree han de surtirse sucesivas fases para dejar de concebir a estas organizaciones en dichos núcleos pues la confianza es frágil en el articulado de actores para la generación de capacidades en las organizaciones de base dedicadas a una actividad productiva procedente del agro en el territorio.

Figura 29 Arquitectas de Confianza



Fuente: Elaboración propia

- Existe confianza en las relaciones establecidas entre las organizaciones de las redes de cooperación, siendo más evidente, la confianza basada en el cálculo, que ha permitido acceder a recursos para la consecución de objetivos individuales, así como confianza desde el lente de la expectativa positiva para los procesos de

intercambio recíproco y motivación sobre el comportamiento de las partes involucradas en las relaciones de cada red.

- Con la exploración en las redes, se confirma lo expuesto por Cullen et al (1995), cuando dice que en las alianzas, “la confianza está arraigada en una base racional y emocional”.

Seguidamente se hace énfasis en los aspectos diferenciales encontrados en las redes de cooperación caso de estudio, respecto de las tres facetas analizadas:

4.1.1 Dimensión Estructural, estructura de oportunidad

Las redes tejidas en el municipio de Sotará Cauca, han permitido el acceso a información y relación con contactos prestigiosos, tornándose así, en recursos estratégicos, que se han aprovechado ampliamente y han repercutido en cambios de gran envergadura, como le ha sucedido a los emprendedores sociales de la Red de Cooperación 3; dedicados a la producción de café especial y que hoy, se catalogan como abanderados de nuevos temas que vienen configurándose en el mundo, como lo es la agricultura sostenible y las prácticas que conlleva; cuya adopción, ha derivado en mejoras tanto en productividad, administración de fincas, mitigación de impactos, entre otros. Un conocimiento apropiado y puesto en acción, que los clasifica junto con otros cientos de productores colombianos y de otros siete países, como socios estratégicos del negocio de la compañía Nespresso S.A, que por más de 10 años ha dispuesto el Programa AAA, que los ha entrenado para ser unos caficultores comprometidos con la senda del equilibrio económico, social y ambiental; concatenado esto, con lo que recientemente aparece consignado en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo PND 2014-2018, en lo referente al Crecimiento Verde y la Transformación del Campo; estrategias transversales de la hoja de ruta nacional sobre las que han de girar esfuerzos articulados, según se lee de la carta de navegación de la alta esfera gubernamental y de la que no están distantes los pilares del enfoque que comprende cada A del Programa catalizador de cambios en los caficultores del país y que cubre a los localizados en algunos de los municipios del departamento del Cauca y entre ellos, Sotará, espacio geográfico, donde se desenvuelven las redes caso de estudio.

El significado del Enfoque del Programa de la Multinacional, que pregona “crear valor compartido”, concierne según se lee en el Home (página web principal) de Nestlé, Nespresso, Federación Nacional de Cafeteros, noticias, entrevistas e informes corporativos, lo que reporta la Figura 30.

Figura 30 Programa Nespresso AAA



Fuente: <https://www.nespresso.com/pro/mx/es/pages/ecolaboration> y Comité Departamental de Cafeteros

Cada A del Programa AAA, trata de los cimientos del Enfoque de Nespresso:

Primera A: Calidad

Ayudar a los agricultores a adoptar las mejores prácticas en el cultivo de café para proteger el suministro de café de la más alta calidad.

Segunda A: Sostenibilidad

Apoyo a los agricultores a ser más social y ambientalmente responsables.

Tercera A: Productividad

Ayudar a los agricultores a mejorar la productividad y poner en marcha iniciativas de reducción de costos para aumentar sus ingresos netos, de acuerdo con un concepto llamado Ingresos Reales para el Agricultor.

El conocimiento para producir un café especial de mejor calidad por parte de los pequeños productores rurales bajo las AAA del Programa de Nespresso, se obtiene a través de la modalidad de extensión que presta el Comité Departamental de Cafeteros en el marco de la Alianza de la Multinacional Nespresso Nestlé y la Federación Nacional de Cafeteros; lo que ha permitido a los pequeños productores del grano, vender la producción a la Cooperativa de Caficultores del Cauca, ésta, al gremio cafetero nacional y éste a su vez, a la empresa que crea las Cápsulas Grands Crus²⁴ y ello, les confiere a los pequeños caficultores, ser parte de un eslabón estratégico de la cadena producción, que satisface las más altas exigencias del cliente Nespresso; que se ubica en más de 60 países, donde 22²⁵ tipos de cápsulas, son apreciadas por exclusivos y exquisitos paladares.

El capital social forjado alrededor del emprendimiento ASUPRACS y de todo lo que se pudo conocer del mismo, es indicativo que la información fluye y la decisión de apalancarse en las relaciones mapeadas y presentadas en el epígrafe de la composición de la Red 3, allega oportunidades que de otra forma no están disponibles para otros caficultores. Las relaciones tejidas, han ejercido influencia sobre los pequeños productores y hoy son más conscientes que producir implica considerar aspectos que no destruyan el futuro de otras generaciones, además, se percibe, entre los pequeños caficultores, un sentimiento de orgullo por lo que han apropiado en términos de conocimiento y, la retribución que obtienen por su progresivo cambio de mentalidad, ha

²⁴ Nespresso ha desarrollado un método exclusivo de envasado del café en una cápsula de aluminio sellada herméticamente. Esta cápsula proporciona el entorno presurizado necesario para conservar durante 12 meses los 900 aromas del café recién molido. Para obtener mayor información ir a <https://www.nespresso.com/co/es/pages/cafe-sistema-capsulas>

²⁵ Los Grands Crus de Nespresso se agrupan en *Intenso* (Dharkan, Ristretto, Arpeggio, Roma, Kazaar), *Espresso* (Livanto, Capriccio, Volluto, Così), *Puro Origin* (Indriya from India, Rosabaya de Colombia, Dulsao do Brasil, Bueeta ka Ethiopia), *Lungo* (Fortissio Lungo, Vivalto Lungo, Linizio Lungo) y *Descaffeinato* (Arpeggio Decaffeinato, Volluto Descaffeinato, Vivalto Lungo Descaffeinato, Descaffeinato Intenso) *Variations* (Ciocattino, Vanilio, Caramelito)

representado beneficios colaterales, según lo expresó, el líder del emprendimiento (Señor Edgar Bolaños), quién habló con propiedad sobre las implicaciones de producir café especial AAA y de lo que entraña ser parte del Programa AAA:

“Somos parte de un selecto grupo que abastece a una prestigiosa empresa; todo posible, por incorporar conocimiento proveniente de la asistencia técnica, la formación y el apoyo recibido de ingenieros agrónomos extensionistas, que transfieren los parámetros AAA en cada finca, al productor y su familia”.

De acuerdo con Dawson (2000) citado por Rodríguez (2007), se gestiona la transferencia de conocimiento propiedad de la multinacional a 185 emprendedores sociales pertenecientes a la Asociación de Usuarios Productores Agropecuarios del Crucero Sotaró-ASUPRACS, que gozan de un conocimiento básico sobre la producción de café especial y gracias a la inversión en “rutinas tácitas” cuya transferencia es alta, según los planteamientos de Dyer y Nobeoka (2000), Dawson (2000) y otros autores citados por Rodríguez (2007), hoy por hoy, el emprendimiento ASUPRACS visto como receptor, presenta un desempeño admirable, pues obtiene “beneficios, aprendizajes, ventaja competitiva y coordinación” de una firma con trayectoria, orientada a crear un futuro mejor para sus Grands Crus, que no escatima en la realización de inversiones “desde la cereza hasta la taza”²⁶ en aras de expandir hacia el largo plazo, su negocio.

²⁶ En la revisión documental es reiterativo de la multinacional Nestlé, crear valor compartido, de su subsidiaria Nespresso, crear fuertes lazos a largo plazo con todos los agentes de la cadena del café y en algunas noticias evidencian el cuidado “desde la cereza hasta la taza”.

Figura 31 Apuesta Estratégica FEDECAFE



Fuente: Reporte de Sostenibilidad 2012. Federación Nacional de Cafeteros

4.1.2 Dimensión Cognitiva, capacidad para compartir

Figura 32 Maqueta representativa del Cultivo del Café para Nespresso S.A



Fuente: Comité Departamental de Cafeteros del Cauca.

Sin duda, a este punto, nuevamente se trae, el caso de la Red de Cooperación 3 que tiene en comparación con las redes de cooperación 1, 2 y 4, “tela de donde cortar”, en lo que atañe a la habilidad para utilizar códigos, lenguajes e historias compartidas.

Arriba, se refirió en cierto modo a la configuración de un escenario, donde la protagonista es una “caficultura distinta” desde la perspectiva sustentable, y esta idea, viene encumbrándose en actores articulados a un proyecto regional, financiado por el Sistema General de Regalías, para constituir un Centro de Investigación, Promoción e Innovación Social, para el Desarrollo de la Caficultura Caucana; iniciativa que viene a colación porque entre los actores que jalonan el proceso está el Comité Departamental de Cafeteros, que aúna esfuerzos con la Gobernación del Cauca y la Universidad del Cauca para crear tejido social y según la dinámica investigativa que vienen surtiéndose para establecer el Centro, éste, se concibe como una apuesta social, cultural, económica y ecológica; pensada de manera integral, y cuyo conocimiento del mismo y su devenir, es de sumo interés para los agentes de la Red de Cooperación 3 y es imperativa su capitalización y reflexión conjunta sobre las repercusiones que trae consigo la iniciativa que marcha por buen camino, según se interpreta de algunos apartes de la nota capturada del Blog del Centro y que deja en claro que “juntándose” se avanza en la construcción de un desarrollo social en el departamento.

Figura 33 Nota de Blog Centro de Innovación Social

En el salón de la Junta Directiva del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca se dieron cita el pasado 18 de febrero los representantes de este gremio y del proyecto, con el propósito de socializar los avances que se han dado desde la universidad y seguir en la construcción jurídico-administrativa del centro de investigaciones.

Durante la reunión el investigador principal del proyecto, doctor Javier Tobar, expuso los principales logros del 2014 en términos del diseño conceptual y técnico del centro de investigaciones y el diagnóstico del estado de la caficultura en algunos municipios del departamento a partir del enfoque de los distintos componentes del proyecto.

“El balance ha sido muy positivo, creo que el Centro está muy vinculado a la política departamental y nacional que son apuestas a la construcción de un tejido social y una caficultura distinta desde una perspectiva sustentable y social”, dijo Tobar.

En ese sentido la relación entre la Universidad del Cauca, el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca y la Gobernación del Cauca es de vital importancia para concretar la construcción de alternativas educativas y redes de fortalecimiento a la asociatividad para alcanzar el desarrollo social de la región.

“Esta es una meta que se tenía desde hacía unos 4 años atrás, ver que poco a poco las instituciones se van juntando para su realización es algo muy importante”, señala Deivar de Jesús Muñoz, Presidente del Comité Departamental, quién piensa que la investigación podrá develar las problemáticas de los caficultores y ayudará avanzar en la construcción de un desarrollo social en el departamento.



Fuente: <http://cicaficultura.blogspot.com/2015/02/investigadores-de-unicauca-y-el-comite.html>

Prosiguiendo con lo encontrado a nivel del lenguaje y contexto común, que se observó en las redes de cooperación, sobresale de un centenar de aspectos observados, una pequeña muestra de códigos, frases, anuncios, símbolos, logotipos que congrega la Figuras 34 en torno del negocio del café, que en su mayoría, se han tomado de la web Corporativa de la multinacional “socia” y de sus aliados (gremio y comité) para fortalecer la Red de Cooperación 3 y que permite apreciar que el mensaje común denominador, comunicado al interior de la cadena de valor del café, aglutina su creencia sobre “trabajar con el otro”; en diferentes secciones de la web de la multinacional, el mensaje es reiterativo y a través de diversos mecanismos, se deja claro al público, que hacen cosas juntos para el futuro, sea para protegerlo, para buscar soluciones, para imprimirle calidad a los productos, en fin, la multinacional Nestlé es sumamente hábil para posicionar sus

ideas, creencias y viene contagiando con su discurso a los implicados en el negocio (Federación Nacional de Cafeteros, Comités Departamentales, Cooperativas, Caficultores).

Figura 34 Mensajes comunicados en torno al negocio del café



Fuente: Información Corporativa de Nespresso S. A. Rainforest Alliance

Asimismo, el Comité Departamental de Cafeteros, es un incansable actor que promueve entre más de 95.000 cafeteros en el Cauca, entre otros aspectos que “con la caficultura se siembra futuro”, sus programas se encuentran enfocados en una política de Sostenibilidad integral dirigida al bienestar de los cafeteros ²⁷, que abarca transversalmente las áreas productiva, social y ambiental, sustentado en cuatro ejes de acción: Finca, Medio ambiente, Comunidad y Conectividad, como deja apreciar, la colección de imágenes que componen la Figura 35 de la página siguiente.

El Departamento para la Prosperidad Social, es una entidad que también se caracteriza por visibilizar sus líneas de acción en especial, la Estrategia Red de Seguridad Alimentaria –ReSA, que pretende generar un “cambio de actitud” frente a las condiciones para la producción de alimentos aprovechando las oportunidades que regionalmente se presentan y rescatando conocimientos y prácticas ancestrales, con el objetivo de motivar a las comunidades de población pobre y vulnerable a establecer unidades de producción de alimentos para el autoconsumo que contribuyan al ahorro por la vía del no gasto, fomentar hábitos y prácticas alimentarias saludables en el consumo, así como la

²⁷ Mayor información sobre los programas del Comité en http://cauca.federaciondecafeteros.org/fnc/nuestros_proyectos/category/118

promoción del uso de alimentos y productos locales como parte de una estrategia que contribuya a la disminución del hambre²⁸.

Figura 35 Mensajes comunicados en torno al negocio del café



Fuente: Federación Nacional de Cafeteros y Comité Departamental de Cafeteros del Cauca

²⁸ Filosofía ReSA, disponible en Guía para la Intervención de Seguridad Alimentaria y Nutrición (2014) Disponible en: http://www.dps.gov.co/documentos/10294_Gu%C3%ADa_2014-SSAN.pdf

Respecto a lo anterior es alentador encontrar que la Subdirección de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Departamento para la Prosperidad Social, pretende que los proyectos de ReSA, logren alianzas de asociación con entidades del orden internacional- públicas o privadas-, nacionales del orden central o descentralizadas, regionales o locales, tales como ministerios, entidades ambientales, departamentos, alcaldías, corporaciones autónomas regionales, organismos mixtos, gremios, corporaciones, fundaciones y ONGs en general, entre otras, con el propósito de aunar esfuerzos en el camino para lograr la seguridad alimentaria y nutricional de las familias más vulnerables del país, ampliar su cobertura, optimizar los recursos y promover la participación de la sociedad civil en proyectos de seguridad alimentaria.

Se dice que la metodología de la estrategia ReSA, está integrada por tres componentes básicos como son Motivación²⁹, Difusión³⁰ e Insumos³¹ y su articulación e integralidad son los que permiten el cambio de actitud en las familias participantes.

Mientras que en las Redes de Cooperación 1, 2 y 4, la capacidad para compartir ideas, creencias, objetivos, valores, por lo que se pudo evidenciar, es más bien, limitada.

Los emprendedores sociales de los cuatro casos estudiados, se sintonizan sobretudo, con las siglas de las organizaciones que los han apoyado y en ocasiones no está en su mente el significado de las mismas: hablan del “DPS”, de “AFP”, “CINDAP”, “CCI”, “Caficauca”, “USAID”, “Naciones Unidas”, “Federación”, como las instituciones que los han impulsado y refieren de cada una de ellas, la función puntual que han desarrollado en determinada iniciativa, lo que hace suponer que desconocen las demás líneas de acción que tienen dichas organizaciones y de las cuales podrían obtenerse recursos técnicos y financieros para el fortalecimiento de sus emprendimientos.

²⁹ Se considera el principal componente en la Filosofía ReSA y contempla encuentros con metodologías y/o fortalecimiento de conocimientos, capacidades y habilidades conducentes a motivar el “cambio de actitud” en las familias participante hacia la producción de alimentos para el autoconsumo, el fortalecimiento del cultivo tradicional y el uso y asignación de recursos para la producción de alimentos y su consumo, así como la promoción de hábitos alimentarios saludables.

³⁰ Las actividades y/o estrategias de divulgación, internas o externas, garantizan el fortalecimiento de la filosofía ReSA, el cambio de actitud y la seguridad alimentaria y nutricional, así como, la visibilidad y el posicionamiento de los actores que intervienen en el proceso.

³¹ En el marco de este componente se entregan las variedades de semillas que han sido consultadas a las familias participantes durante el encuentro motivacional 1, teniendo en cuenta los usos, costumbres y tradiciones de la región, para definir el prototipo de insumos a entregar. Las especies y variedades seleccionadas en las líneas de intervención y serán el producto de la consolidación y evaluación de los resultados de la consulta. El prototipo de insumos es variado en su composición, en aras de diversificar la huerta de acuerdo a los siguientes grupos de alimentos: hortalizas, aromáticas, medicinales, musáceas, tubérculos y/o raíces, frutales, cereales y leguminosas.

En otras palabras, se desconoce en gran medida entre los agentes de las cuatro redes de cooperación, la filosofía y quehacer de las organizaciones con las que se han generado vínculos, el conocimiento al respecto es fragmentado y se hace necesario que se sepa de las líneas estratégicas y frentes de trabajo que pueden impactar en el diseño y despliegue de iniciativas favorables para todos.

Hacen falta unas “páginas amarillas” en las que se puedan compartir las plataformas estratégicas y los frentes de trabajo, así como otra información básica que permita “ubicar” al especialista en determinado ramo al que puede consultarse determinada inquietud, trasladársele alguna idea, convocarle para armar nuevas propuestas”, así como saber entre otras cosas “qué traducen los términos de referencia” que expiden las entidades públicas para la provisión de recursos técnicos y financieros y esto, no con la finalidad de eliminar la función que acometen las organizaciones no gubernamentales (CINDAP por ejemplo) que se han dado a la tarea de “traducirle” a las organizaciones de base “lo que quieren decir” los términos de referencia que acompañan las convocatorias que lanza el Gobierno a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Departamento para la Prosperidad Social y otras dependencias que tienen recursos para el fortalecimiento de capacidades en los grupo sociales, en lo productivo, lo comercial y lo organizativo.

4.1.3 Dimensión Relacional, motivación basada en relaciones para compartir

En las cuatro redes de cooperación, partiendo del establecimiento de relaciones personales y profesionales se fue cimentando el conocimiento de los potenciales socios para la generación de capacidades. Gradualmente en el proceso, según relatan los consultados, se fue sumando, el respeto y la confianza mutua, lo que ha posibilitado, se compartan recursos y capacidades, entre los actores, destacando las diferentes redes de contactos para establecer necesarias conexiones con otros para la búsqueda de soluciones a problemáticas sentidas y así, poco a poco, se fueron generando espacios de diálogo entre más y más actores que convergen con apoyos de diversa índole en el territorio (a través de programas, proyectos); canalización, que ha impulsado en diferente magnitud a los emprendimientos sociales, entre ellos a ASOFRESO, ASPROLESO, ASUPRACS Y AMPROCED.

Lo anterior, resume el proceso de apoyo convergente para con los emprendimientos sociales de los cuatro casos de estudio que ha tenido lugar, según ha sido expuesto en las entrevistas realizadas; espacio de diálogo, que permitió conocer que

las acciones emprendidas han partido del conocimiento que les ha dejado la realización conjunta de trabajos previos y cuya experiencia obtenida resultó positiva y progresivamente dio lugar a que germinen mayores muestras de confianza y compromiso a lo largo del tiempo, y las relaciones de confianza se hayan estrechado entre algunas organizaciones a causa de la interacción frecuente entre actores que singularmente gozan de reputación, prestigio, credibilidad, conocimiento, voluntad, creencia y fe (Hosmer, 1995 en Volery y Mensik, 1998), en el cambio a producir para transformar la actividad agropecuaria, hasta hoy desde la misión, que tiene cada organización implicada en las redes de cooperación respectivas y que requiere en el mediano plazo sean más armónicas, iniciando con la realización de actividades operativas que eviten duplicidad de esfuerzos y hacia el largo plazo, puedan ser definidas de forma consensuada y con un matiz estratégico, las iniciativas que lleguen a ser eficientes, eficaces y de impacto para el desarrollo local.

4.1.4 Síntesis Capital Social Redes de Cooperación.

Haberse aproximado a comprender el capital social, al interior de las redes de cooperación caso de estudio bajo los interrogantes de Martínez (2009), dio idea para encajar las observaciones realizadas y los aspectos referidos por los entrevistados, en función de la complementariedad de recursos y capacidades; la congruencia de objetivos y valores, el flujo de información, la confianza, el compromiso, la satisfacción y los resultados; para inferir sobre la calidad de las relaciones (Fernández et al., 2006) presentes en las redes de cooperación caso de estudio. La puntuación que se “asigna” a las cuatro redes estudiadas, respecto de cada ítem, se recoge en el Cuadro 17, el cual se interpreta bajo una Escala de Likert de 5 puntos donde, **1**: Totalmente en desacuerdo; **3**: Las opiniones se encuentran divididas entre los actores de la Red de Cooperación y **5**: Totalmente de acuerdo.

Cuadro 17 Calidad de las Relaciones Redes de Cooperación

CONSTRUCTOS	ITEMS	RE D 1	RE D 2	RE D 3	RE D 4
Complementariedad de recursos y capacidades	Las aportaciones que realiza cada organización de la Red de Cooperación, son muy valiosas para las demás.	3	4	4	3
	Se contribuye con aportaciones que son complementarias entre los actores de la Red de Cooperación.	3	4	5	4
	Lo que aporta cada una de las organizaciones, es necesario para conseguir determinados objetivos	3	3	4	3

CONSTRUCTOS	ITEMS	RE D 1	RE D 2	RE D 3	RE D 4
	(en términos organizativos, productivos, comerciales).				
	Se contribuye con aportaciones individuales que, al combinarse, permiten alcanzar objetivos satisfactorios (en términos organizativos, productivos, comerciales).	4	4	5	3
Congruencia de objetivos y valores	Cada organización, apoya los objetivos de los otros integrantes de la Red de Cooperación.	4	4	4	4
	La cultura organizativa (valores organizativos, normas sociales, costumbres, etc.) de las organizaciones de la Red de Cooperación no está en conflicto.	3	3	4	3
	Se comparte la creencia que trabajar juntos es mejor que trabajar por separado (a nivel inter organizativo).	4	4	5	5
	Se comparte el sentimiento que la relación es importante y otorga beneficios individuales y colectivos.	4	4	5	5
Flujo de información	Se aporta información estratégica y/o operativa, relacionada con el “negocio” de cada cual, en todo momento y cuando beneficia a la relación sinérgica establecida.	4	4	4	4
	Existe información mutua sobre acontecimientos o cambios que pueden afectar a cada una de las organizaciones involucradas en la Red.	3	3	4	3
	Existe intercambio de información frecuente entre las organizaciones de la Red, para desplegar acciones de impacto para su crecimiento recíproco.	3	3	4	3
	Se intercambia información utilizando los canales de comunicación “establecidos” por los agentes de la Red de Cooperación (reuniones, oficios, carteleros, páginas web donde se publican convocatorias de fomento al sector agropecuario e información de interés para los implicados).	4	3	4	3
Confianza	Se percibe honestidad y sinceridad (entre los agentes de la Red de Cooperación).	3	4	5	4
	La Información intercambiada entre los agentes de cooperación se considera fiable.	4	4	4	4
	Se comunican los problemas que surgen de forma sincera para hallar soluciones de forma sinérgica para evitar que afecten a las partes involucradas (relaciones inter organizativas).	3	3	4	3
	Se consideran los intereses de las partes (organizaciones de la Red) en la toma de decisiones importantes para el crecimiento de las	3	4	4	4

CONSTRUCTOS	ITEMS	RE D 1	RE D 2	RE D 3	RE D 4
	organizaciones implicadas en la Red de Cooperación.				
	En tiempos difíciles, se sigue confiando en el otro que hace parte de la Red de Cooperación.	3	4	4	4
	Existe un sentimiento de interdependencia y afinidad para lograr objetivos conjuntamente.	3	3	4	3
	Existe disposición para ofrecer asistencia y apoyo cuando las circunstancias lo demanden.	4	4	4	4
Compromiso	Existe sentido de lealtad hacia la Red de Cooperación.	3	3	3	3
	Existe sentido de pertenencia hacia la Red de Cooperación.	3	3	3	3
	Compromiso mutuo entre los actores pertenecientes a la Red de Cooperación.	3	3	4	4
	Se considera la relación con los agentes de la Red de Cooperación como una colaboración a largo plazo.	4	4	5	4
	Existe consideración de la relación para que continúe durante mucho tiempo.	3	4	5	4
Satisfacción	Al tener que crear de nuevo una relación, volverían a hacer negocios con los mismos agentes participantes en la Red de Cooperación.	3	4	5	4
	Desempeño de las respectivas tareas en la relación mutua.	3	3	4	4
	Relación descrita como exitosa	3	4	5	3
	Satisfacción con la relación establecida y que se mantiene.	3	4	5	3
Resultados estratégicos	Colaborar con todas las organizaciones de la Red de Cooperación: *Ha facilitado el logro de nuestros objetivos estratégicos. *Ha permitido el desarrollo de ventajas estratégicas para crecer organizacionalmente. *Ha hecho posible que compitamos más eficazmente en el mercado. *Ha conducido a resultados importantes desde un punto de vista estratégico. En general, ha sido una acertada decisión de negocio (establecer relaciones basadas en la confianza y el compromiso).	4	4	5	4

Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández et al (2006)

Lo que deja entrever este Cuadro, es que existen ciertos aspectos dentro de los constructos e ítems analizados, que es necesario mejorar para que se desarrollen

adecuadamente las relaciones entre los participantes de cada Red de Cooperación analizada y así, los vínculos se tornen duraderos entre los agentes que trabajan en red para la generación de capacidades en el municipio de Sotaró Cauca.

Aunado a lo anterior y en aras de evidenciar lo manifestado por Coff, 1999, citado por Gupta et al., 2011, cuando refiere que los equipos (las redes caso) con recursos intangibles como el capital social deben superar a los equipos (las redes de cooperación) que carecen de tales recursos en el rendimiento general, los autores de este documento, analizaron desde la propuesta de Gupta et al., 2011, la relación entre el capital social (sus tres dimensiones) y el rendimiento de las redes de cooperación. Los resultados que se deducen de los aportes de los entrevistados y la observación, se recogen en el Cuadro 18, el cual se interpreta bajo una Escala de Likert de 5 puntos donde, **1**: Totalmente en desacuerdo; **3**: Las opiniones se encuentran divididas entre los actores de la Red de Cooperación y **5**: Totalmente de acuerdo.

Cuadro 18 Capital Social y Desempeño Redes

Constructos	Ítems	Red 1	Red 2	Red 3	Red 4
Cohesión	En la Red de Cooperación, todos tratan de ayudar a otros cuando tienen un problema.	3	3	3	3
	Existe unión entre los miembros de la Red de Cooperación, para alcanzar los objetivos organizativos	3	3	4	3
Confianza	Todos en la Red de Cooperación mostramos integridad absoluta	3	3	3	3
	Estamos seguros que podemos confiar plenamente entre sí	3	3	4	3
Visión Compartida	Tenemos una visión clara de quién y qué es nuestra Red de Cooperación	3	3	3	3
	Tenemos una visión clara de hacia dónde vamos, como Red de Cooperación	1	1	2	1
Capital Social	Vemos los problemas desde diferentes ángulos en la Red de Cooperación	3	3	3	3
	La Red de Cooperación es conducida por un propósito superior	1	1	3	2
	Se percibe entusiasmo por los esfuerzos del otro en la Red de Cooperación	3	3	3	3

Fuente: Elaboración propia a partir de Gupta et al., 2011

La información que entrega el Cuadro 18, es indicativa, de la fragilidad del capital social y por ende, de su influjo para un desempeño superior de las Redes de Cooperación.

Priman posturas divididas entre los actores involucrados en las Redes de Cooperación, denotando que es relativa la cohesión funcional entre los actores, lo que genera tropiezos en las interacciones sociales y esto, limita el aprovechamiento de oportunidades, si se lo ancla a la dimensión estructural.

De igual modo, la confianza (dimensión relacional) que permitiría a los miembros de las redes participar en intercambios de alta calidad de la información y de recursos (Granovetter, 1985) para generar mejores soluciones a las problemáticas que se enfrentan, es baja y relativa entre algunos actores.

La visión compartida (dimensión cognitiva) no es explícita entre los actores que conforman las Redes de Cooperación, y es clave, tomar medidas en este frente dado que la visión compartida, fomenta los valores y la comprensión entre los actores de las redes (Tsai y Ghoshal, 1998) y posibilitaría conectar los objetivos individuales (de cada organización) con los objetivos de los otros actores que conforman las redes y hasta permitiría formular algunos desde cada Red. La alineación entre los objetivos de cada organización, haría más propenso que se invierta tiempo y esfuerzo en el logro de ellos, de una forma complementaria y sinérgica.

En conjunto, estos tres aspectos del capital social (Gupta et al., 2011) deberían facilitar positivamente el desempeño superior de las redes, pero en las estudiadas, han de ser reforzados mediante algún mecanismo o varios; tal hallazgo, deja entrever que las Redes de cooperación, presentan fragilidades en varios aspectos: los lazos entre las personas no son muy fuertes, la confianza es baja y es mínimo el entendimiento entre las partes involucradas y por ende, existen barreras para las acciones y comportamientos (Tsai y Ghoshal, 1998) que benefician en colectivo a los implicados.

Complementario a lo expuesto hasta este punto, al analizarse la adquisición de conocimiento a través de las relaciones (Bojica et al., 2012), las Redes de cooperación caso de estudio, se comportan como resume el Cuadro 19, el cual se interpreta bajo una Escala de Likert de 5 puntos donde, **1**: Totalmente en desacuerdo; **3**: Las opiniones se encuentran divididas entre los actores de la Red de Cooperación y **5**: Totalmente de acuerdo.

Cuadro 19 Adquisición de conocimiento a través de relaciones inter organizativas

Constructo	Ítem	Red 1	Red 2	Red 3	Red 4
Confianza	Entre los que integramos la Red, nos entendemos eficientemente unos a otros.	3	3	4	3
	Entre los que integramos la Red, esperamos no pedir cosas que puedan dañar de forma seria los intereses del otro.	4	4	4	4
	Entre los que integramos la Red, esperamos que el más fuerte, no vaya a seguir sus intereses en contra de los intereses del otro.	3	3	4	3
	Entre los actores que conformamos la Red, conocemos las debilidades del otro y no nos aprovechamos de las mismas.	4	4	4	4
Adquisición de conocimiento	Por medio de la Red, tenemos acceso a más conocimiento sobre el mercado.	3	3	3	3
	Por medio de la Red, obtenemos información sobre las necesidades y tendencias de los clientes en general y de otros aspectos del entorno.	3	3	3	3
	Por medio de la Red, obtenemos conocimiento técnico y un importante volumen de “saber hacer”.	4	4	4	4
	Por medio de la Red, obtenemos conocimiento útil para la gestión de nuestra organización.	4	4	4	4
Capital Social	Por medio de la Red, conocemos nuevos colaboradores de nuestro sector.	3	3	5	3
	Por medio de la Red, conocemos nuevos colaboradores de otros sectores.	3	3	3	3
	La Red dispone de muchos contactos con otras organizaciones y redes cuya actividad está relacionada con la nuestra.	3	3	4	3
	La Red tiene muchos contactos con organizaciones cuya actividad no está relacionada con la nuestra pero que en un futuro puede ser útil para el crecimiento y diversificación al que le apuntamos.	4	3	4	3
Fuerza	Es frecuente nuestra interacción con las otras organizaciones de la Red.	3	3	3	3
	Es cercana la relación que hemos establecido con las otras organizaciones de la Red.	3	3	3	3

Fuente: Elaboración propia a partir de Bojica et al., 2012

Con lo sintetizado en el cuadro precedente, se encuentra que el entendimiento es parcial entre los actores implicados en las Redes de Cooperación, existe la expectativa que no se presentaran comportamientos oportunistas; el actor más fuerte no ejercerá su dominancia de forma total. A pesar de las debilidades que en algunos casos son conocidas, no se observa sometimiento u aprovechamiento. No obstante, se percibe entre algunos

actores de las Redes de Cooperación algo de rivalidad, pues se concursa por los escasos recursos públicos para el fortalecimiento de capacidades que otorga el Gobierno Nacional y, no se dispone de claridad de metas a las que pueden apuntar de forma coordinada sin disputas innecesarias o llegando a negociar la participación para el desarrollo conjunto de determinadas acciones.

Las redes caso de estudio, han apalancado el florecimiento de los emprendimientos sociales, pero no son fuertes para capitalizar de otras redes y organismos el conocimiento de forma continua y ponerlo a disposición de forma abierta y fluida para los interesados/nodos de las respectivas redes y tal vez, tenga mucho que ver que las relaciones se activan y desactivan y esto, se da por que muchas veces, los actores que integran las redes, poseen múltiples y simultáneos frentes de trabajo y en ocasiones pierden la continuidad de relacionamiento con algunos nodos, pues siempre “andan” buscan nuevos socios e incursionando en otros ámbitos de trabajo tal y como lo ameritan sus designios misionales.

Luego de la aproximación a las características encontradas en las cuatro Redes de Cooperación, unidad de análisis, tanto de lo que se obtiene desde la propuesta de Martínez (2009) como de la interpretación posterior a la recogida de datos basándose en Gupta et al., 2011 y Bojica et al., 2012, se deduce, que en las Redes de Cooperación caso de estudio, no se posee en gran medida aquél recurso valioso, raro, inimitable, e intransferible que contribuye a un rendimiento superior (Barney, 2001) que es el capital social y que permite no solo la comunicación sino la transferencia de conocimiento entre los nodos de cada red (Antoldi et al., 2011).

Seguidamente, se presenta lo encontrado en las Redes, respecto de la confianza y el compromiso, los dos factores teóricos clave para el compartir información y conocimiento.

4.2 Factores Teóricos

4.2.1 Confianza

Este concepto multidimensional, se analizó recurriendo a los planteamientos contenidos en varias de las escalas utilizadas por los estudiosos referidos en el Capítulo 3.

Los resultados convergen en destacar la confianza en términos de la confiabilidad percibida, que involucra la percepción de las habilidades, la integridad y las actitudes

benevolentes (Mayer y Davis, 1995:1998; Sako, 2000, citados por Muthusamy et al., 2007) de los “socios” en las relaciones, que se suscitan en las cuatro Redes de Cooperación estudiadas.

Se sintetiza, la percepción sobre la confianza en las Redes de cooperación, bajo la adaptación de las escalas empleadas por Muthusamy et al. (2007) y Sah y Swaminathan (2008). El Cuadro 20, se interpreta dentro de una Escala de Likert de 5 puntos donde, **1**: Totalmente en desacuerdo; **3**: Las opiniones se encuentran divididas entre los actores de la Red de Cooperación y **5**: Totalmente de acuerdo.

Cuadro 20 Percepción de la Confianza

Constructo	Ítem	Red 1	Red 2	Red 3	Red 4
Confianza basada en las Habilidades	Las organizaciones que componen la Red, son muy capaces para desempeñar su rol en ella.	4	4	4	4
	Las organizaciones que hacen parte de la Red, son bien conocidas por el éxito en las cosas que tratan de hacer.	3	3	3	3
	Las organizaciones de la Red están bien calificadas para trabajar en la generación de capacidades en otros actores y en ellos mismos.	4	4	4	4
	Las organizaciones de la Red, tienen mucho conocimiento sobre el trabajo que hay que hacer para generar de forma sinérgica capacidades en los menos fuertes de la Red.	3	4	5	5
	Estamos muy seguros acerca de las habilidades de las organizaciones de la Red.	4	4	4	4
	Las organizaciones que conforman la Red tienen capacidades especializadas que agregan valor a las demás implicadas en la Red.	3	3	4	3
Confianza basada en la Benevolencia	En la toma de decisiones importantes, las organizaciones de la Red, están preocupadas por el bienestar de nuestra organización.	3	3	4	3
	Las organizaciones de la Red, no harían nada para lastimarnos a sabiendas de las condiciones de nuestra organización.	3	3	4	3
	Las necesidades de nuestra organización son importantes para las otras organizaciones que integran la Red.	3	3	4	3
	Las organizaciones de la Red, velan por lo que es importante para nosotros en la alianza con ellas.	3	3	4	3
	Las organizaciones de la Red, saldrán de su manera de ayudar a nuestra organización.	3	3	4	3
Confianza	Las organizaciones de la Red, tiene un fuerte sentido de la	3	3	3	3

Constructo	Ítem	Red 1	Red 2	Red 3	Red 4
basada en la Integridad	justicia.				
	Las organizaciones de la Red, son justas en sus actuaciones con nosotros.	3	3	3	3
	Las organizaciones de la Red, mantienen su palabra.	3	3	3	3
	Las organizaciones de la Red, se caracterizan por presentar comportamientos consistentes (hacen lo que dicen que harán).	3	3	3	3
	Nos gustan/agradan los valores e ideales de las organizaciones que conforman la Red.	3	3	3	3
	Los principios parecen guiar las acciones de las organizaciones integrantes de la Red.	3	3	4	3

Fuente: Elaboración propia a partir de Muthusamy et al., 2007 y Sah y Swaminathan, 2008

Los comportamientos de confianza de los socios de una relación, son una condición previa para un intercambio enriquecido, significativo y continuado de conocimiento (Muthusamy et al., 2007) y en las redes de cooperación comparadas, sobresale el reconocimiento del conocimiento, la experiencia y la capacidad que poseen algunos de los “socios” y en ellos más que en otros, se confía para trabajar en aras de la generación de capacidades.

En las cuatro redes, destaca el conocimiento técnico y la integridad más que la benevolencia (Mayer et al., 1995) para referir que el otro es “digno de confianza”. Se reiteró en varias ocasiones entre los entrevistados que se percibe la existencia “en los otros” de unos principios aceptables (Integridad) que evitan que se saque provecho de la otra parte, incluso en presencia de la oportunidad para hacerlo (Benevolencia³²).

La gran mayoría de los actores que conforman las Redes de cooperación, “inspiran confianza” y por ende, con ellos hay una mayor predisposición para compartir información y conocimiento (Alcaldía, Departamento para la Prosperidad Social, Comité Departamental de Cafeteros y Corporación CINDAP), mientras que con la Corporación Colombia Internacional-CCI, existen reparos y se le considera poco “confiable”; se expresan dudas frente a su integridad y benevolencia y ello podría ser debido a sus pocas interacciones, formas de abordar los diálogos, poca apertura y transparencia en la

³² La benevolencia para otros autores corresponde a una buena cantidad de buena voluntad y honestidad.

comunicación y tal vez, esto sea consecuencia de los contextos sociales, económicos, culturales, institucionales (Muthsamy et al., 2007) en los que se incrusta esta organización y, que determinan su poca propensión a un comportamiento cooperativo para con otros, a quienes hace sentir inferiores y algunos entrevistados señalan que “los desea sacar del juego”.

Para reforzar lo expresado sobre la confianza a la luz de la confiabilidad y sus tres aspectos constitutivos, la observación y las percepciones obtenidas de los actores consultados, se interpretó en términos de la escala utilizada por Porras y Clegg (2004). El Cuadro 21, recoge los resultados y éstos, se interpretan bajo una Escala de Likert, en donde **1**: Total desacuerdo; **3**: Opiniones divididas de los actores consultados y **5**: Total acuerdo.

Cuadro 21 Constructo Confianza

CONFIANZA	Red 1	Red 2	Red 3	Red 4
Confío siempre en los otros integrantes de la Red.	3	3	3	3
Siempre estoy confiando en que los otros miembros de la Red, tendrán en cuenta mi punto de vista, cuando toman decisiones en mi ausencia.	3	4	4	3
Siempre estoy confiando en que los miembros de la red, no tomarán ninguna decisión que vaya a afectar negativamente a mi organización.	3	4	4	3
En la Red, los miembros, nunca se comportan de manera oportunista.	3	4	4	3
En la Red, se discute la existencia de competencia, entre los miembros.	3	3	3	3
Cualquier miembro, puede iniciar acciones en nombre de la Red.	4	4	4	4
Cuando se tiene un problema frecuentemente, es posible ponerse en contacto con otros miembros de la Red para construir las soluciones.	3	3	3	3
Mi organización siempre comparte información con los otros miembros de la Red.	3	3	3	3
En la Red, los miembros a menudo se aprovechan de otros miembros.	3	3	3	3
El nivel de conflicto en la Red es : 1: Bajo; 3: Medio; 5: Alto	1	1	1	1
La Red debe admitir competidores como miembros. 1: Si; 0: No	Si	Si	Si	Si
Hay algún miembro de la Red, cuya participación es fundamental para la supervivencia de la Red. 1: Si; 0: No	Si	Si	Si	Si
Hay algunos temas que le gustaría discutir en una reunión con los miembros de la Red, pero encuentra difícil incluirlos en la agenda. 1: Si; 0: No	Si	Si	Si	Si
Existen problemas que hayan planteado otros miembros de la Red de los que hubiera preferido no hablar. 1: Si; 0: No	SI	Si	NO	SI

CONFIANZA	Red 1	Red 2	Red 3	Red 4
Durante la vida de la Red: 1. Ha aumentado la colaboración 2. Se ha mantenido estable 3. Ha disminuido	3	3	2	3

Fuente: Elaboración propia a partir de Porras y Clegg (2004)

El Cuadro 21, revela, la necesidad de concentrar esfuerzos para aumentar el nivel de confianza entre los actores implicados en las Redes de Cooperación, y se disipe así el temor al oportunismo, sean posibles acciones coordinadas y florezca el aprendizaje a través del intercambio de información y conocimiento entre los actores de las redes.

Además es clave, fomentar la comunicación entre algunos actores y consecuentemente, fluya libremente la información (Doz, 1996; Muthusamy y White, 2005).

Nooteboom (2002), citado por Haugen y Moos (2011) señala que la confianza en la gente implica la voluntad de someterse al riesgo de que ellos pueden fallar, con la expectativa de que no lo harán, o de la negligencia o falta de conciencia de la posibilidad de que no lo harán y un mínimo nivel de ésta (Nooteboom, 2002) es indispensable para cualquier red o como dicen Das y Teng (1998) debido a que es imposible controlar todos los detalles, en la mayoría de los intercambios, las empresas deben tener un mínimo nivel de confianza y aunque en las redes de estudio está presente, resulta conveniente que se incremente para alinearse a lo manifestado por Keeble, 2000, citado por Haugen y Moos (2011) cuando afirma que la confianza es esencial para la cooperación innovadora.

En las cuatro Redes de Cooperación, persiste la confianza calculadora: los actores han determinado la naturaleza de su interdependencia, lo que van a conseguir de la relación y lo que dan a la misma, así como los riesgos y vulnerabilidades (Shapiro et al., 1992, citado por Doney et al., 1998) que se tejen.

Es también visible en las Redes de Cooperación, la confianza predictiva, que depende de la capacidad para prever el comportamiento del otro a partir de las experiencias pasadas que proporcionan bases razonables, sobre las cuales se predice el comportamiento futuro (Deutsch, 1960; Rempel y Holmes, 1986 citados por Doney et al.

1998) y en sí, existen entre los actores que conforman las redes “expectativas positivas sobre los demás, o más específicamente sobre las acciones de los demás”.

Y entre algunos actores (emprendimientos sociales, Alcaldía de Sotará y Corporación CINDAP), es notable la confianza basada en procesos (Zucker, 1986) que deriva de transacciones repetidas.

El desarrollo de la confianza entre los miembros implicados en las redes de cooperación a partir de los interrogantes cubiertos con personal clave, indica que son endebles los lazos relacionales establecidos y es vital tornarlos eficaces (Parkhe, 1998; Zaheer et al., 1998 citados por Antoldi et al., 2011).

En general, se percibe riesgo de oportunismo, derivado de la divergencia de objetivos y estilos de gestión de los actores involucrados en las Redes de Cooperación, así como de la volatilidad del medio en que operan.

4.2.2 Compromiso

Blanco y Guinaliu, 2007; Viera y Slongo, 2007, citados por Montoro y Mora (2010), señalan que el compromiso es un ingrediente esencial y central para el éxito de las relaciones a largo plazo entre las empresas. Los socios identifican el compromiso como un aspecto clave para lograr resultados de valor y, por ello, se esfuerzan en desarrollar y mantener sus relaciones Gulati et al., 1994; Shamdasani y Sheth, 1995; Geyskens et al., 1996; Burnham, 1997 citados por Montoro y Mora (2010) y teniendo presente esto, en la exploración de las cuatro redes de cooperación, se encontró que:

Existe esfuerzo por desarrollar y mantener las relaciones en las Redes de Cooperación, las partes están en cierto modo, comprometidas con los objetivos “compartidos” en los acuerdos formales e informales que se han suscrito.

En la Red 3 es posible suponer, que está definida “una promesa implícita” y en algunos momentos es explícita frente a la continuidad de la relación entre los socios del

intercambio (Dwyer et al., 1987). El compromiso entre los agentes de esta Red, va más allá de una evaluación simple y positiva de los emprendedores como socios, se basa además en los beneficios actuales y los costos asociados con la relación en una orientación a largo plazo, se percibe el deseo de hacer sacrificios a corto plazo para obtener beneficios prolongados y esto, permite afirmar que la relación es estable y durará lo bastante para que las partes consigan los beneficios a largo plazo (Anderson y Weitz, 1992). A la vez, se percibe esfuerzo para garantizar que se mantenga una relación de valor (Moorman et al., 1992; Morgan y Hunt, 1994; Andaleeb, 1996), así como la continuidad esperada y un deseo de fortalecer la relación; actores como la Federación Nacional de Cafeteros, Comité Departamental de Caficultores, intentan de forma continuada construir una relación que pueda soportar problemas que no están anticipados y el alto nivel de compromiso que se percibe en ellos, proporciona el contexto adecuado para que los socios implicados en la Red de Cooperación 3 puedan lograr sus objetivos individuales y conjuntos sin que aumente el comportamiento oportunista (Mohr y Spekman, 1994).

En la Red 3, también se percibió el compromiso afectivo, que se define como el deseo de continuar una relación debido al afecto positivo entre los socios.

La Corporación CINDAP, es un miembro comprometido afectivamente con las cuatro Redes de Cooperación y desea continuar la relación con los agentes implicados en dichas redes. Su Gerente y Representante legal manifestó que “le gusta/agrada, los socios que tiene y disfruta con la mayoría de la relación establecida y se esfuerza por continuar aunando esfuerzos para que los emprendimientos progresen de forma pertinente y su ejemplo, sea evidenciado por otras organizaciones socio productivas del municipio”.

Entre la gran mayoría de actores que conforman las Redes de Cooperación (1, 2,3 y 4), es perceptible el compromiso calculador. Se percibe la necesidad de mantener las relaciones establecidas. Las organizaciones implicadas en las redes hacen un cálculo “frío” de los costos y beneficios, evalúan la inversión efectuada en las relaciones y la disponibilidad de alternativas para reemplazar las inversiones (Geyskens et al., 1996). Las organizaciones de las Redes de Cooperación, en general, experimentan la necesidad de continuar las relaciones debido a los altos costos de abandonar, pero destaca el caso de la Alianza Nespresso-Federación de Cafeteros-Comité- Productores de Café Especial, que han realizado inversiones de gran envergadura y ven cumplidos sus objetivos de “obtener un grano de calidad para su negocio”.

En las Figuras 36 y 37 se intenta evidenciar las inversiones en rutinas tácitas para asegurar el cumplimiento de los objetivos que se trazan las grandes empresas que obtienen de pequeños productores su fidelidad para el abastecimiento de materias primas bajo las condiciones exigidas³³.

Figura 36 Colección de Imágenes que evidencia en el compromiso de los aliados



Fuente: Comité Departamental de Cafeteros del Cauca

Es destacable la disposición de quienes con el transcurrir del tiempo se han convertido en “socios” para continuar la relación y ello fue evidente en la Red de Cooperación 3. De la interpretación del discurso que arrojaron las entrevistas (Edgar Bolaños Representante Legal de ASUPRACS y Julián Andrés Dorado, Coordinador Programa de Cafés Especiales Nespresso AAA Comité Departamental de Cafeteros del Cauca), se halla que entre algunos agentes de esta Red, el compromiso se basa en el

³³ Calidad: en recolección, despulpado, remoción de mucílago, proceso del secado del café, almacenamiento, higiene, agua; Sostenibilidad (10 Principios Rainforest Alliance): sistema de gestión socio-Ambiental, conservación de ecosistemas, protección de vida silvestre, conservación de recursos hídricos, trato justo y buenas condiciones para trabajadores, salud y seguridad ocupacional, relaciones con la comunidad, manejo integrado del cultivo, manejo y conservación de suelos, manejo de desechos, contratación, remuneración, menores de edad, aplicación segura de agroquímicos, compromiso comunitario, restricciones y productos prohibidos, prevención y control de la erosión.

cálculo, así como en la actitud, intención e inversión para cuidar la alianza y que ésta, trascienda al largo plazo, pues resulta beneficiosa para las partes.

Mientras que en las Redes de Cooperación 1, 2 y 4, se tuvo la sensación de estar ante un bajo compromiso de sus miembros, debido tal vez, a diferencias importantes en el interés propio, sus características organizacionales (Medcof, 1997, citado por Antoldi et al., 2011). La cultura individual de los actores desempeña un papel importante en la determinación de su actitud frente a la participación en la estrategia colectiva ((Xiaohua, 2007 citado por Antoldi et al., 2011) y habría que analizar con más detenimiento los rasgos culturales de los actores para afianzar su compromiso, pues fueron muy pocas las señales para seguir participando activamente en las redes, y no es pertinente que se generalice el desaliento para entablar relaciones de largo plazo, pues la Alcaldía de Sotará, El Departamento para la Prosperidad Social y CINDAP, siguen firmes pero en la medida de las posibilidades que se sujetan a recursos financieros y a sus lineamientos estratégicos.

Figura 37 Inversiones tácitas que facilitan la transferencia de conocimiento



Fuente: Comité Departamental de Cafeteros del Cauca

Lo que denota que persiste un involucramiento de tipo instrumental y las inversiones técnicas y financieras, se realizaron porque en algún momento del tiempo fueron importantes y hoy, se participa en diversas iniciativas a las que hay que invertirles

tiempo y energía y no se puede ser exclusivo para el impulso de los emprendimientos sociales del municipio de Sotará Cauca.

Y en consecuencia, hay que trabajar para mejorar la identificación e implicación con las Redes de parte de algunos actores, pues la dimensión afectiva del compromiso casi no existe y se requiere que ese lazo psicológico sea más intenso y se logren beneficios para las partes, más allá que lo que se obtiene por trabajar separados.

4.2.3 Síntesis Factores Teóricos Redes de Cooperación

Se ha puesto de manifiesto en esta investigación que la confianza y el compromiso son aspectos que describen la calidad de las relaciones entre los actores que intervienen e influye en los resultados globales del tejido relacional en términos generales y operativos.

Los esfuerzos de cooperación se centran en el establecimiento de relaciones con los demás para lograr el progreso individual, para conseguir aquellos recursos complementarios que mejoren su competitividad.

La falta de comunicación y muchos otros factores intensifican rivalidades equivocadas entre algunos actores de las redes exploradas.

En las entrevistas, los informantes clave de las cuatro redes de cooperación hicieron evidente que la confianza es fundamental para trabajar conjuntamente, y del sentido de unidad y entendimiento que otorga frente al cubrimiento de las necesidades de orden económico social, pero persiste que cada agente tiende a transmitir el objetivo que arraiga su propia organización y le cuesta pensar que se parece al de la otra organización (Entrevista Representante Legal CINDAP) que va en su misma dirección, este énfasis sugiere que ello puede incidir en que no se logre catalizar un objetivo común y orientador de las acciones de todos los implicados.

Al indagarse sobre los componentes, dimensiones del compromiso, los entrevistados en algunos casos, se refirieron al grado en que las organizaciones de las

redes experimentan la necesidad de continuar la relación debido a los altos costos de abandonar y ello es indicativo del compromiso calculador, que corresponde a una percepción de la utilidad de mantener la relación, debido al significado o efecto de la terminación anticipada o de los costos de cambio asociados con abandonar y en algunas ocasiones frente a los sacrificios (Geyskens et al., 1996).

La compenetración de los actores con las redes (basada en el afecto y la emoción) es baja. Existe poco involucramiento más allá de lo básico en las redes de parte de los organismos de carácter público vinculados.

Existe poca alineación de las metas organizacionales con las de otros actores con quienes comparten similar campo de actuación. No obstante, en términos generales la actitud u orientación hacia las redes, presenta una intensidad de moderada a débil. Una mediana intensidad para la resolución de los problemas de fondo que presentan las comunidades rurales, se contribuye desde las partes con soluciones puntuales pero no van dirigidas a contrarrestar las causas raíces de las problemáticas más acuciantes, se realizan aportes inherentes y básicos a las comunidades. Es generalizada la creencia que el trabajo que se realiza cumple las expectativas de las partes interesadas y que se lleva a cabo de forma competente. Aunque muchas veces se lo realiza porque es lo que el medio ofrece y hay que realizarlo, porque la situación lo amerita y está restringido por tiempo, costos y ofertas de financiamiento de organismos de mayor envergadura. Se activan y desactivan de las redes, pues las inversiones en muchos de los casos, se obtuvieron de recursos de planes, programas y proyectos de cooperación de organismos públicos nacionales y de cooperación internacional.

No fueron evidentes, sentimientos de obligación de pertenencia hacia las Redes de Cooperación, en razón a lo que se ha interpretado anteriormente.

En definitiva, se han suscitado relaciones de poca intensidad donde los actores no sienten haber hecho inversiones tales que les impidan visualizar otras alternativas de impulso al emprendimiento en el mismo territorio u otros.

4.3 Calidad de la cooperación Interna redes de cooperación caso de estudio

Analizar la calidad de la cooperación al interior de los casos de estudio, requirió observar según Fichter y Beucker (2012) la composición, la identidad y la interacción y los elementos que estos tres ángulos abarcan.

4.3.1 Composición de las Redes de Cooperación

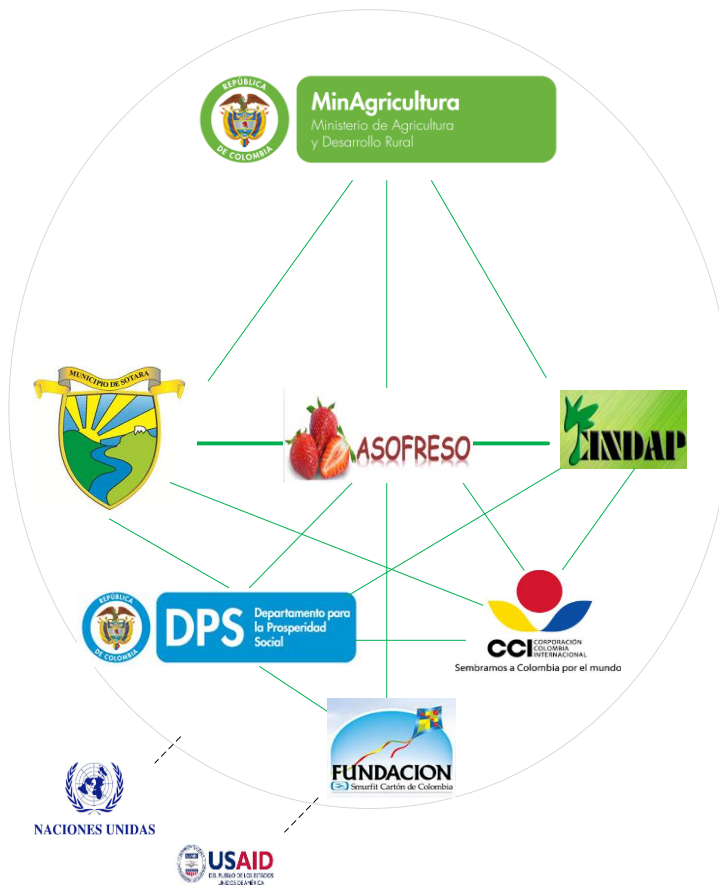
Los miembros más destacados de las cuatro Redes de Cooperación y su contribución para el impulso de los emprendimientos sociales, se describe en esta sección.

En las cuatro redes sobresalen y fungen como eje promotor de la cooperación, la Alcaldía de Sotará Cauca, el Departamento para la Prosperidad Social-DPS, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la Corporación Colombia Internacional-CCI y la Corporación para la Investigación, el Desarrollo Agropecuario y Medioambiental-CINDAP. Estas organizaciones han evidenciado “estar al pie” como lo anotaron algunos de los entrevistados para promover iniciativas en favor de la generación de capacidades en las asociaciones productivas que emergen en el municipio de Sotará Cauca y se diferencian de otras organizaciones que de forma coyuntural, también han sumado esfuerzos y que pueden apreciarse en las Figuras 38, 39, 40 y 41 que dan cuenta de la composición de las Redes de Cooperación caso de estudio.

A continuación la Composición de las redes de cooperación

4.3.1.1 Composición Red de Cooperación 1

Figura 38 Red de Cooperación 1



Fuente: Elaboración propia

La gestión permanente de la Alcaldía de Sotará, logró atraer la atención de algunas instituciones para la localidad de Casas Nuevas – Sotará, esto llevó a que organizaciones como la Corporación CINDAP, la Fundación Smurfit y Naciones Unidas, iniciaran un proceso de apoyo en dicho espacio geográfico. La Junta de Acción Comunal de Casas Nuevas, venía trabajando una iniciativa productiva en función de la fresa; producto que por las condiciones edafoclimáticas de la zona es atractivo para la generación de ingresos de la población campesina que la habita.

Gracias a la orientación de estas cuatro instituciones, se planteó la creación de una asociación de productores de fresa que trabajara desde la economía solidaria para el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de la comunidad y así, la Junta de

Acción Comunal de Casas Nuevas, evoluciona a organización solidaria que aprovecha el potencial disponible en el medio y ella es ASOFRESO.

Al proceso de despegue del emprendimiento social, se sumó el Departamento para la Prosperidad Social-DPS mediante el Programa de Generación de Ingresos, el Ministerio de Agricultura y la Corporación Colombia Internacional-CCI, ésta última, con el Programa de Alianzas Productivas. Estos organismos se integraron para fortalecer desde sus lineamientos misionales al emprendimiento. Los recursos y capacidades que se fueron canalizando hacia la organización productiva, se manifestaron en apoyo a la producción (material vegetal, insumos, sistemas de riego), fortalecimiento socioempresarial (plan de negocio, motivación, estructuración del órgano directivo), mejoramiento de infraestructura (construcción de un centro de acopio, moto asadas, transporte, entre otros).

Lo anterior, ha permitido a la Asociación de Productores de Fresa-ASOFRESO, incrementar su producción, mejorar la calidad del producto (fresa en fresco) y disponer de volúmenes considerables del mismo para ofertarlos en el mercado local; acción que se materializó con la firma de un acuerdo comercial con OLMUÉ, quien se convirtió en su aliado más significativo, pues continuamente viene ofreciéndoles unas condiciones de negociación de la fresa favorables.

Sin embargo, el despliegue de significativos beneficios, ha ocasionado conflictos de intereses al interior y al exterior del emprendimiento, donde se ha notado “un actuar más por conveniencia que por solidaridad y gratitud”, si se lo compara con ASUPRACS, el emprendimiento de las Red de Cooperación 3.

Las organizaciones integrantes de la Red de Cooperación 1, vienen percibiendo esta situación desde hace algún tiempo y están buscando la mejor forma de mitigar la negativa situación que se ha propiciado, mediante un acompañamiento más cercano a la organización que permita encaminarlos hacia una visión orientada al mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de los socios a través de esquemas colaborativos cuyos pilares sean la solidaridad, la confianza y la reciprocidad.

4.3.1.2 Composición de la Red de Cooperación 2

En el municipio de Sotará, se ha desarrollado por muchos años la ganadería de leche, cada pequeño ganadero, llevaba a cabo de manera individual dicha actividad, comportamiento que le ocasionaba poco poder de negociación frente a los intermediarios

que acaparan el mercado de la leche y en consecuencia, se generan mínimos ingresos que desestimulaban la producción.

La Alcaldía de Sotaró y la Corporación CINDAP identificaron esa problemática y con el apoyo de la empresa Alpina y por medio de su Fundación Empresarial, invitaron a un grupo de productores de leche a que se asociaran y trabajaran bajo un modelo socioeconómico más estructurado. A este proceso se sumó el Ministerio de Agricultura, el DPS y Naciones Unidas, quienes empezaron a realizar una gestión conjunta con miras a fortalecer a los grupos de ganaderos y a los que mostraron interés en trabajar colectivamente, se los acompañó para presentarse al Proyecto Apoyo Alianzas Productivas-PAAP³⁴ del Gobierno Nacional y se logró con el apoyo de todas las organizaciones que componen la Figura 37 apalancar a la Asociación de Productores de Leche de Sotaró-ASPROLESO.

ASPROLESO, alcanzó a 214 asociados para el desarrollo de la alianza, donde con el andamiaje de todas las instituciones afines a su fortalecimiento, lograron verse beneficiarias de un apoyo integral de orden técnico/productivo (semillas, insumos, pie de cría), infraestructura productiva (sistemas de ordeño mecánico, tanques de almacenamiento), infraestructura de acopio (centro de acopio en la cabecera municipal), planta administrativa y fortalecimiento de capacidades técnicas, empresariales, administrativas y comerciales.

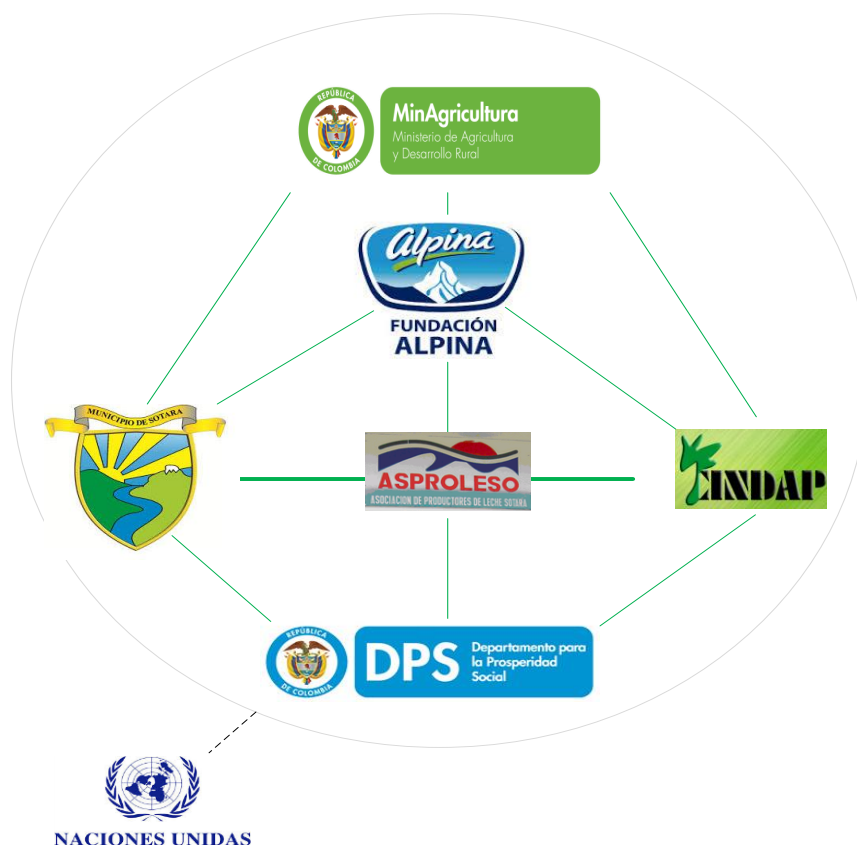
La Fundación Alpina, hizo el puente con Alpina para convertirse en aliados comerciales, lográndose la firma de un convenio comercial con beneficios económicos y sociales que aún perdura por el buen desempeño de las partes.

Las instituciones que reporta la Figura 39 se encuentran muy satisfechas con la organización de productores de leche-ASPROLESO, dado que poco a poco se viene forjando como un modelo para otros emprendimientos en el municipio y se la trae a

³⁴ El PAAP, pretende incrementar la competitividad y el desarrollo empresarial de las comunidades rurales pobres, de manera sostenible, a través de alianzas orientadas por la demanda del sector privado comercializador. El PAAP aprovecha el acceso que tienen los pequeños productores rurales a los factores de producción (tierra y trabajo y potencia su utilización, complementando la capacidad de inversión mediante el apoyo directo de iniciativas productivas rentables con un aporte del Proyecto, recurso denominado Incentivo Modular, que es el complemento de los recursos que los demás socios invierten para llevar a cabo la Alianza Productiva y su función es permitir el cierre financiero del negocio; el monto asignado del Incentivo Modular por alianza está limitado por unos topes de un esquema fiduciario, que garantiza que las inversiones se realicen de acuerdo a un plan de negocios formulado y que su uso esté enmarcado dentro de principios de transparencia.

colación en la investigación para alentar a otros pequeños emprendedores a que se sumen a trabajar horizontalmente.

Figura 39 Red de Cooperación 2



Fuente: Elaboración propia

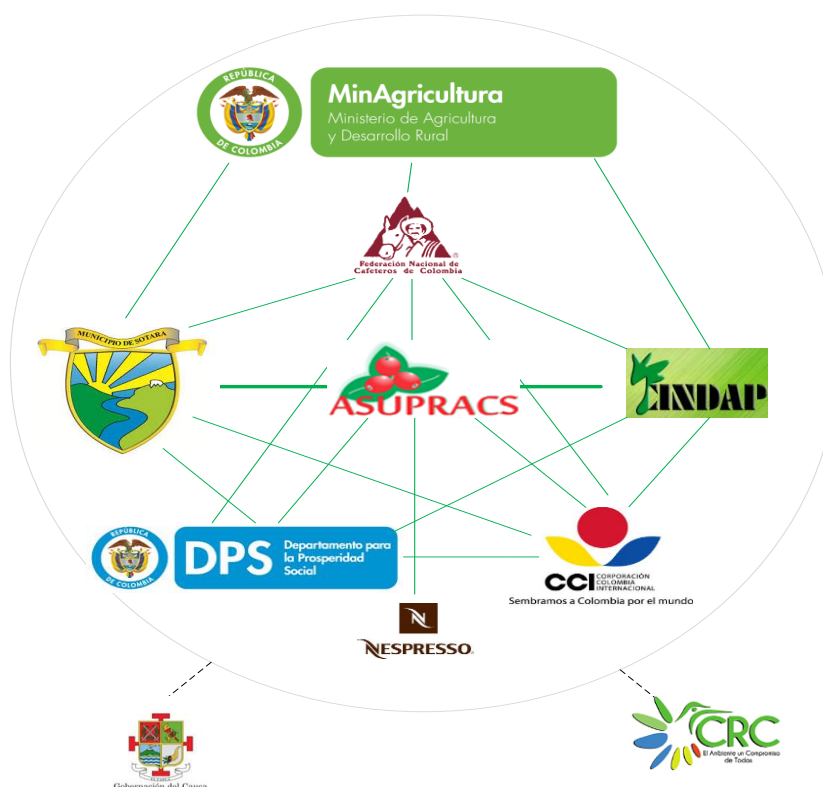
Se viene trabajando en la posibilidad que la Red 2, se fortalezca y perdure en el tiempo y despliegue una oferta de oportunidades para la población rural un tanto más armónica y sinérgica.

4.3.1.3 Composición de la Red de Cooperación 3

La Red de Cooperación 3, está integrada por el Ministerio de Agricultura, la Alcaldía de Sotaró, el Departamento para la Prosperidad Social-DPS, la Corporación CINDAP, la Corporación Colombia Internacional-CCI, la Gobernación del Cauca, la Corporación Autónoma Regional del Cauca-CRC, el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, la Federación Nacional de Cafeteros y Nespresso.

Estas organizaciones han desarrollado un proceso cooperativo en función del emprendimiento “Asociación de Usuarios Productores Agropecuarios del Crucero Sotará”- ASUPRACS. El proceso se inició hace 5 años, donde dichas instituciones empezaron a realizar una serie de acciones de acompañamiento y apoyo en diferentes ámbitos a los productores de café especial.

Figura 40 Red de Cooperación 3



Fuente: Elaboración propia

Gracias a la iniciativa de la Alcaldía de Sotará, el emprendimiento inició actividades con el Programa Misión Rural, ofrecido por la Gobernación del Cauca, donde se realizó un apoyo que permitió fortalecer el componente técnico/productivo con la entrega de insumos agrícolas para la producción de cafés especiales, a esta iniciativa, se unió la Corporación CINDAP y el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca en la prestación del servicio de asistencia técnica productiva (extensión rural) y el acompañamiento socioempresarial respectivamente. Esta suma de esfuerzos, sirvió como plataforma al emprendimiento para iniciar un agronegocio rural que les ha permitido ir creciendo e ir mejorando las condiciones socioeconómicas (inicialmente en la idea creyeron 45 socios y

hoy son 185 asociados que se han visto fortalecidos con las iniciativas de las entidades de la Figura 38).

Al irse dando a conocer como asociación en proceso de crecimiento, se articularon al interesante proceso, otros actores como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural-MADR y la Corporación Colombia Internacional-CCI, quienes llegaron con la oferta del Programa Alianzas Productivas, el cual incluía cinco componentes a fortalecer y buscaba aliados estratégicos que contribuyeran a la filosofía que entrañaba el Programa, en este nuevo proceso, instituciones como la Alcaldía de Sotará, el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, la Gobernación del Cauca, la Corporación CINDAP y el Programa Nespresso AAA, quienes ya venían apoyando al emprendimiento, se articularon con mayor fuerza a la alianza productiva.

El acompañamiento se tradujo en recursos y capacidades, donde el principal objetivo fue trabajar los componentes: técnico/productivo, social, ambiental, administrativo/financiero y comercial, que permitieran despegar con mejores capacidades al agronegocio y a sus asociados que “le pusieron el pecho”, tal y como lo manifestó el representante legal de ASUPRACS, el señor Edgar Bolaños, quién junto a otros integrantes de la Junta Directiva, señalaron en entrevista que el emprendimiento ha canalizado una excelente cooperación técnica y financiera, y hoy visualizan ampliar su comercialización en el ámbito internacional, dado, que han sido muy receptivos a los parámetros de producción de café especial procedentes del intermediario a quién dirige su producción: la Cooperativa de Caficultores-Caficauca y ésta de su aliado comercial a quién abastecen: la firma Nespresso³⁵, empresa de la multinacional NESTLÉ que ha transferido información y conocimiento a través de asistencia técnica diferenciada para que los pequeños productores provean un grano de café selecto.

Al revisar una de tantas noticias de la web de Nestlé³⁶, Jean- Marc Duvoisin, Director General de Nestlé Nespresso S. A., destaca con quienes vienen creando valor compartido, y allí sobresalen los caficultores y el café colombiano y esto, acoge orgullosamente a los 185 productores de ASUPRACS que participan del Programa AAA.

³⁵ Nespresso, compañía pionera y de referencia mundial de café en cápsulas de la máxima calidad deleita a los amantes del café en todo el mundo, a través de una combinación única de calidad Premium en Cafés Grand Cru (en cápsulas), máquinas de café inteligentes y servicios de atención al cliente excepcional, según se lee en Nespresso Story, disponible en su web corporativa, que además señala que por encima de su idea extraordinaria experimenta la búsqueda continua de la innovación y la excelencia.

³⁶ corporativa.nestle.com.co/media/newsfeatures/nespresso_mar19. Recuperada el 5 de mayo de 2015

A continuación, algunos extractos referentes al Programa AAA, y los beneficios que las partes han obtenido fruto de la relación establecida:

“Llevamos más de 10 años creando valor compartido para los caficultores colombianos, a través de una relación sólida y de largo plazo, Colombia siempre ha jugado un papel fundamental en el éxito global de Nespresso. Esto ha sido clave para poder ofrecer el café de la máxima calidad que distingue a nuestra marca”.

“Colombia es la fuente más importante de abastecimiento de café verde para Nespresso y un proveedor estratégico de los perfiles aromáticos y de sabor necesarios para producir los cafés Grands Crus (en cápsulas) de Nespresso. El 80% de los Grands Crus de Nespresso contienen café de Colombia”.

“Colombia fue uno de los primeros países que se incorporó al Programa Nespresso AAA Sustainable Quality. Este programa creado en colaboración con la ONG Rainforest Alliance, es una alianza en Colombia con agricultores, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, los proveedores de café y ONGs para producir café de máxima calidad, al mismo tiempo que se protege el entorno natural y se mejoran las condiciones de vida de los caficultores y sus familias.

“Como parte de su exclusivo Programa AAA, Nespresso trabaja en Colombia con socios sobre el terreno y con su red de más de 140 ingenieros agrónomos para prestar a los agricultores apoyo, formación y asistencia técnica con el fin de mejorar la sostenibilidad y la gestión y productividad de las fincas, al mismo tiempo que se mantiene la calidad”.

“En la actualidad, la empresa obtiene el café de Colombia de más de 40.000 agricultores que participan en el Programa AAA. Los agricultores colombianos representan aproximadamente el 65% del total de participantes del Programa AAA procedentes de ocho países. El volumen de café de Colombia obtenido a través del Programa se ha multiplicado por ocho años desde 2006.”

“Estos esfuerzos están produciendo beneficios reales sobre el terreno en las comunidades que cultivan café. Un estudio llevado a cabo por el Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales (CRECE) demostró que las fincas AAA analizadas registraban unas condiciones sociales un 22.6% mejores, unas condiciones ambientales un 52% mejores y unas condiciones económicas un 41% mejores que aquellas que no participan en el Programa. Unas 150.000 personas pertenecientes a las comunidades caficultoras de Colombia se han beneficiado del impacto positivo del Programa AAA”.

“Las relaciones a largo plazo que hemos creado con los caficultores colombianos generan valor compartido, tanto para ellos como para los clientes de Nespresso que aprecian los cafés de alta calidad” afirmó Duvoisin, quien también señaló que el país apreciará la entrada de Nespresso en el mercado colombiano como negocio, y que los amantes del café de todo el país experimentarán la calidad y la comodidad asociadas a Nespresso que ya se disfrutaban en otros 59 países del mundo”.

El Programa Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural del que se venía hablando, atendió necesidades de infraestructura productiva (maquinaria, equipos, construcciones), sostenimiento de la producción (insumos, bio fertilizantes), protección ambiental (procesadores de pulpa, composteras), fortalecimiento de capacidades (estructuración de la Junta Directiva, creación de Comités de trabajo) y fondos rotatorios.

En el transcurso del tiempo, se dio la vinculación a la Red de Cooperación 3 del Departamento para la Prosperidad Social- DPS y la Corporación Autónoma Regional del Cauca-CRC, la primera, apoyó la producción de alimentos para el autoconsumo en el marco de la política de seguridad alimentaria rural³⁷, alterno al proceso productivo y de generación de ingresos y fue así como los socios de ASUPRACS y sus familias aprovecharon las condiciones de sus fincas para producir una serie de alimentos para el autoconsumo que aseguran la nutrición de sus familias.

En definitiva, ASUPRACS, el emprendimiento social, se muestra como una organización en crecimiento y el bagaje obtenido con la alianza comercial con Nespresso AAA, los proyecta para convertirse en una empresa rural exportadora de café especial de mayor solidez, que a futuro se espera cuente con un reconocimiento por la calidad de su producto y siga siendo monitoreada por las instituciones promotoras que hacen parte de la Red y desde los lineamientos misionales de cada cual los sigan preparando tanto a ellos como a otros emprendimientos del territorio.

4.3.1.3 Composición de la Red de Cooperación 4

La conformación de la Red de Cooperación 4, se originó y tomo fuerza a través de una gestión conjunta que desarrollaron la Alcaldía de Sotaró y la Corporación CINDAP, aprovechando las oportunidades que entrañó el Programa de Misión Rural para el Cauca, iniciativa surgida de la Gobernación del Cauca apoyada por la Corporación Latinoamericana Misión Rural que tuvo como fin de aunar esfuerzos y recursos para la formulación técnica, seguimiento, ejecución, evaluación y supervisión de un ciclo de proyectos productivos articulada a los lineamientos del Plan de Desarrollo Departamental “Arriba el Cauca, 2008-2011 y en el que pequeñas organizaciones productivas de diferentes municipios presentaron a los estrategas del Gobierno Departamental sus propuestas para mejorar sus condiciones socioeconómicas, optimizar la seguridad alimentaria y la dinámicas de comercialización local y regional y ante este espacio, la Junta de Acción Comunal de los Cedros Sotaró, volcó sus esfuerzos para fortalecer la actividad productiva de siembra de trigo; actividad que se había llevado a cabo hace muchos años en la región, pero que por la falta de apoyo se había perdido en el camino. Las nuevas generaciones de la zona y básicamente un grupo de mujeres crearon la Asociación de

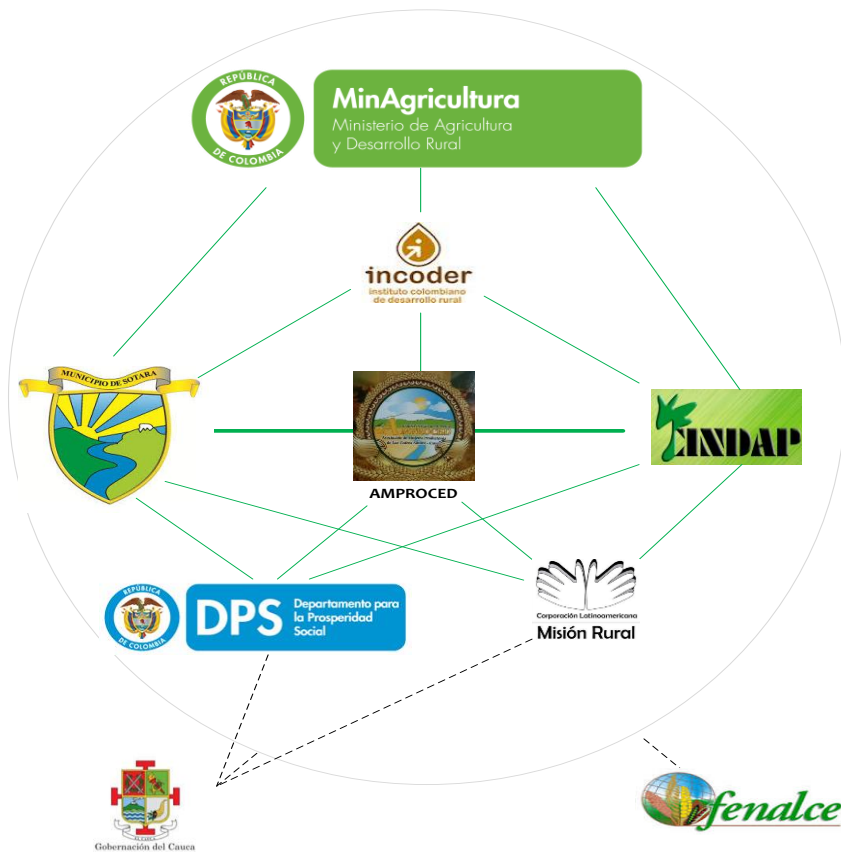
³⁷ La Seguridad Alimentaria y Nutricional-SAN es la disponibilidad suficiente y estable de alimentos, el acceso y el consumo oportuno y permanente de los mismos en cantidad, calidad e inocuidad por parte de todas las personas, bajo condiciones que permitan su adecuada utilización biológica, para llevar una vida saludable y activa (Conpes 113 de 2008)

Mujeres Productoras de Trigo de los Cedros Sotaró “AMPROCED” y arrancan con esta Asociación, según recuerdan la señora Yamileth Astaíza que se entrevistó junto con su madre la señora Edilma Astaíza. Con dicho Programa, se logró conseguir apoyo para el desarrollo productivo (semillas, insumos, fertilizantes), el cual en muy poco tiempo empezó a generar sus frutos y así, gradualmente se fueron integrando organizaciones como el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural-INCODER, el Departamento para la Prosperidad Social-DPS, el Ministerio de Agricultura y la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas-FENALCE, quienes iniciaron gestiones en función del emprendimiento, apoyándolo desde su particular campo de acción, en el caso del Gremio, con la información que les brindaron en una gira técnica, en la que se resaltó el fomento e intensificación de la producción de cereales y leguminosas a la que apuntan en las diversas latitudes propicias del país.

La Alcaldía sugirió aunar esfuerzos para el crecimiento del emprendimiento y es ahí donde toma más forma de Red de Cooperación por la naciente operación en la zona, se suma seguidamente el DPS, que apoyó la gestión, mediante la inclusión del emprendimiento al Programa Capitalización Rural, donde se logró la adquisición de maquinaria y equipos (molino, trilladora, selladora, empaques) para el proceso de transformación del grano de trigo en harina integral para ser comercializada. Las socias de la Organización adquirieron un lote propio, donde por medio del Ministerio de Agricultura, la Alcaldía de Sotaró y CINDAP, gestionaron unos recursos para la construcción de la planta de transformación agroindustrial.

FENALCE, como ya se dijo, se integra con más fuerza al proceso en el tema comercial, ayudando al emprendimiento a identificar clientes potenciales y a establecer algunos acuerdos de compra y pone a disposición los estudios realizados en lo técnico, económico y social, así como la divulgación sobre investigaciones de cultivo, riego, uso de abonos, selección y clasificación de semillas, empleo de maquinaria, conservación de suelos, beneficio del producto y cuanto tienda al fomento e intensificación de la producción del cereal.

Figura 41 Red de Cooperación 4



Fuente: Elaboración propia

En la actualidad se sigue en el acompañamiento y apoyo permanente por parte de las diferentes instituciones, en especial de la Alcaldía y la Corporación CINDAP, y se tiene proyectado continuar con el trabajo conjunto que permita potenciar tanto a este emprendimiento como a otros.

Las mujeres de AMPROCED, el emprendimiento analizado, dan muestras de ser receptivas del conocimiento externo para crecer y desarrollarse y se seguirán acompañando y se espera aprovechar las oportunidades que se derivan del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, que concede un papel fundamental a la equidad y más si se promueve en el campo y es que la labor que viene desarrollando el grupo de mujeres, tampoco se aleja de una producción verde, hace falta concertar con los actores que conforman la Red de Cooperación 3, cómo pueden diseñarse y presentarse las propuestas que apalanquen en mayor medida a las iniciativas de las mujeres del sector rural.

Luego de observar las organizaciones que se han sumado de forma horizontal para intercambiar información, conocimiento y otros recursos al deseo de superación de las asociaciones productivas, ancladas en la economía solidaria, para mejorar su situación y vincularse a circuitos económicos y empresariales, locales y regionales, se presenta a continuación, los más destacados rasgos de las Redes de Cooperación, respecto de la identidad, la segunda dimensión de la calidad de la cooperación, que alude a aspectos de tipo emocional (Fichter y Beucker, 2012) de los individuos involucrados en las redes estudiadas.

4.3.2 Identidad Redes de Cooperación

Para Fichter y Beucker (2012) seis factores permiten inferir sobre la identidad y estos factores se asumieron para analizar la identidad en las Redes de Cooperación. En los Cuadros 22 al 27 se intenta reflejar la situación respecto de la claridad de límites, la conectividad externa, la cohesión, el lenguaje común y el entendimiento, el ambiente de trabajo cooperativo y la similitud cognitiva. Las puntuaciones han de interpretarse bajo una escala de Likert, donde **1**: Total desacuerdo; **3**: Opiniones divididas de los actores consultados y **5**: Total acuerdo.

Cuadro 22 Claridad de Límites

Claridad de Límites	Red 1	Red 2	Red 3	Red 4
Los actores de la Red se comportan como un equipo	3	3	4	3
Los actores de la Red, se ven así mismos como información privilegiada	3	3	4	3
La participación de los actores en la Red, actualmente se cataloga como buena	3	3	4	3
Desde afuera se percibe a las organizaciones que conforman la Red	3	3	4	3
Cada miembro de la Red, sabe exactamente quienes integran la Red y quienes no	3	3	4	3
Las organizaciones, de la Red son muy estables, por lo que hay poca fluctuación en el desarrollo de iniciativas de la Red	3	3	4	3

Fuente: Elaboración propia a partir de Fichter y Beucker (2012)

Cuadro 23 Conectividad Externa

Conectividad Externa	Red 1	Red 2	Red 3	Red 4
Los actores que conforman la Red tiene un estrecho intercambio con otros actores	3	3	4	3
Los actores de la Red tiene muchos enlaces con otros socios o redes	3	3	4	3

Conectividad Externa	Red 1	Red 2	Red 3	Red 4
Las organizaciones integrantes de la Red están abiertas a nuevos socios o miembros adicionales	3	3	4	3
Los miembros de la Red tienen acceso a los contactos con experiencia (técnica) relevante, relativa a las iniciativas para la generación de capacidades en la población rural	3	3	4	3
Los miembros de la Red, tienen un muy buen acceso a los tomadores de decisiones, que son importantes para la generación de capacidades	3	3	4	3

Fuente: Elaboración propia a partir de Fichter y Beucker (2012)

Cuadro 24 Cohesión

Cohesión	Red 1	Red 2	Red 3	Red 4
Para los actores de la Red, es importante ser parte de ella	3	3	4	3
Los actores de la Red, están fuertemente ligados a ella	3	3	4	3
Cada actor de la Red ,está totalmente integrado a ella	3	3	4	3
No existen conflictos personales dentro de la Red	3	3	4	3
Existe afinidad personal entre los actores de la Red	3	3	4	3
La Red se caracteriza por una fuerte cohesión entre sus actores	3	3	4	3
Cada actor, siente orgullo de pertenecer a la Red	3	3	4	3

Fuente: Elaboración propia a partir de Fichter y Beucker (2012)

Cuadro 25 Lenguaje común

Lenguaje Común	Red 1	Red 2	Red 3	Red 4
Los actores de la Red, están de acuerdo en la importancia de trabajar conjuntamente	3	3	4	3
Los actores de la Red, utilizan el mismo “lenguaje” (la misma terminología técnica, idioma, simbología... etc.)	3	3	4	3
No existen conflictos debido a malentendidos conceptuales	3	3	4	3

Fuente: Elaboración propia a partir de Fichter y Beucker (2012)

Cuadro 26 Ambiente de Trabajo Cooperativo

Ambiente de Trabajo Cooperativo	Red 1	Red 2	Red 3	Red 4
Existen un clima de confianza entre los actores de la Red	3	3	4	3
Existen un ambiente de trabajo cooperativo en la Red	3	3	4	3
Todos los miembros de la Red, pueden expresar sus opiniones abiertamente	3	3	4	3
Los miembros de la Red, comparten ideas, opiniones, propuestas por iniciativa propia	3	3	4	3
Los miembros de la Red no dudan en compartir sus ideas, opiniones, propuestas	3	3	4	3

Fuente: Elaboración propia a partir de Fichter y Beucker (2012)

Cuadro 27 Similitud Cognitiva

Similitud Cognitiva	Red 1	Red 2	Red 3	Red 4
Los actores de la Red, presentan en cierto modo similitud, frente a sus intereses	3	3	4	3
Los actores de la Red poseen creencias y opiniones similares	3	3	4	3
Los actores de la Red tienen una visión del mundo compartida	3	3	4	3
Los actores de la Red, se conocen, reconocen y valoran el rol del otro, su función y contribución al logro de los objetivos de la Red	3	3	4	3

Fuente: Elaboración propia a partir de Fichter y Beucker (2012)

En general, con lo expuesto en los Cuadros anteriores, se evidencia que entre los actores que conforman las Redes de Cooperación, se encuentran posiciones divididas sobre lo que entrañan los diferentes ítems que ayudan a caracterizar la Identidad. Entre algunos actores existe entendimiento mutuo de quién pertenece o no a la Red y lo mismo de quienes encajan y quienes no, de quienes van más allá de sus actuaciones misionales.

Denotando lo anterior, que las redes son frágiles en esta importante dimensión del desempeño, y esto se ve sumamente influenciado dado que existe poca atracción hacia las estructuras de trabajo colectivo a pesar de poseer voluntad para acometer con energía y recursos sus actuaciones en favor de la generación de capacidades. Entre algunos pocos agentes de cambio es fuerte la atracción interpersonal y de igual modo, el compromiso que le imprimen a las acciones, pero de esto, hay que contagiar al resto.

4.3.3 Interacción Redes de Cooperación

Para Fichter y Beucker (2012), la tercera dimensión de la calidad de la cooperación, hace referencia a la interacción, que alude a la calidad de los intercambios interpersonales y a los procesos de cooperación interna. Estos autores señalan que puede comprenderse a través de seis rasgos como son: la comunicación, la coordinación, el balance de las contribuciones, el apoyo mutuo, el esfuerzo y la confianza y clima de grupo. Las señales que se advierten sobre estos aspectos y que emergen de analizar cualitativamente las fuentes de informaciones primarias y secundarias, se condensan en los Cuadros 28 a 32, los cuales, se interpretan bajo una escala de Likert, donde **1**: Total desacuerdo; **3**: Opiniones divididas de los actores consultados y **5**: Total acuerdo.

Cuadro 28 Comunicación

Comunicación	Red 1	Red 2	Red 3	Red 4
Existe una comunicación frecuente entre los actores que componen la Red de Cooperación	3	3	4	3
Los miembros de la Red de Cooperación. con frecuencia se comunican directa y personalmente	3	3	4	3
Los miembros de la Red de Cooperación, se comunican con frecuencia en reuniones espontáneas o por teléfono, foros, correo electrónico, redes sociales	4	3	4	3
Las informaciones relevantes son comunicadas y compartidas abiertamente	3	3	4	3
En determinadas situaciones, la información importante fluye entre todos los integrantes de la Red de Cooperación	3	3	4	3
Los actores de la Red están satisfechos con la Información recibida de otros miembros de la Red	3	3	4	3
La comunicación tiene lugar incluso sin el consentimiento o conocimiento de algún actor en particular de la Red	3	3	4	3
La información circula rápidamente dentro de la Red de Cooperación	3	3	4	3
Es fácil obtener respuestas a preguntas difíciles dentro de la Red	3	3	4	3

Fuente: Elaboración propia a partir de Fichter y Beucker (2012)

Cuadro 29 Coordinación

Coordinación	Red 1	Red 2	Red 3	Red 4
Las metas son claras y son entendidas por todos y del mismo modo, son definidas dentro de la Red	2	2	2	2
Los objetivos que se han planteado de forma colectiva son generalmente aceptados	3	3	4	3

Fuente: Elaboración propia a partir de Fichter y Beucker (2012)

Cuadro 30 Balance de Contribuciones

Balance de Contribuciones de los actores de las Redes de Cooperación	Red 1	Red 2	Red 3	Red 4
Existe equilibrio en las aportaciones de los actores que conforman la Red de Cooperación	3	3	4	3
Los miembros de la Red, reconocen las fortalezas y debilidades de los otros integrantes de la Red	3	3	4	3
Los actores de la Red, contribuyen al logro de los objetivos de acuerdo con sus potencialidades individuales	4	4	4	4

Fuente: Elaboración propia a partir de Fichter y Beucker (2012)

Cuadro 31 Apoyo Mutuo

Apoyo Mutuo	Red 1	Red 2	Red 3	Red 4
Los actores de la Red, se apoyan mutuamente lo mejor que pueden	3	3	4	3
Si surgen conflictos, se resuelven con facilidad y rapidez	3	3	4	3
Los debates y controversias, se llevan a cabo de manera constructiva	3	3	4	3
Las sugerencias y aportaciones de los miembros de la Red se tratan y discuten respetuosamente	3	4	4	3
Los actores de la Red son capaces de llegar a un consenso con respecto a cuestiones importantes	3	3	4	3

Fuente: Elaboración propia a partir de Fichter y Beucker (2012)

Cuadro 32 Esfuerzo

Esfuerzo	Red 1	Red 2	Red 3	Red 4
Cada uno de los integrantes de la Red apoya plenamente las iniciativas de la Red	3	3	4	3
Las iniciativas más allá de las de cada organización tienen la máxima prioridad para cada uno de los integrantes de la Red de Cooperación	2	2	2	2
La Red es importante para los actores como canal para acceder a valiosos recursos	3	3	4	3

Fuente: Elaboración propia a partir de Fichter y Beucker (2012)

Y con lo reflejado en estos Cuadros, es pronunciado que la frecuencia, formalidad, estructura y apertura de la comunicación en las Redes de Cooperación, es escasa.

Al analizar la coordinación, en especial, los mecanismos para integrar diversas habilidades y capacidades necesarias para gestionar con éxito los desafíos complejos en la generación de capacidades en la población rural, se presentan deficiencias, siendo necesario aumentar en las redes, la capacidad de integración de las contribuciones individuales de los miembros, que en ocasiones no se estructuran y sincronizan adecuadamente.

Los diálogos entablados con algunos de actores clave de las Redes de Cooperación, sacaron a la luz, la existencia de unos factores de contexto que condicionan que en alto grado prime la racionalidad y sea mínima, la presencia de la emocionalidad; ambas necesarias y posibles al recurrirse a una mayor interacción para que así florezcan las

dimensiones afectivas que se sumen a las cognitivas y se puedan generar orientaciones compartidas y de largo plazo.

4.3.4 Síntesis de la calidad de la cooperación interna redes de cooperación

En general, las Redes de Cooperación del municipio de Sotará Cauca, son susceptibles de fortalecerse en más de un aspecto de los señalados en los puntos 4.3.1, 4.3.2 y 4.3.3 de este documento. Al observarse de forma agrupada “la calidad de la cooperación” a la luz de Fichter y Beucker (2012), se presenta un bajo nivel. Factores como el *esfuerzo*, la *coordinación*, la *comunicación*, y la *cohesión*, requieren en mayor medida, la visualización de propuestas que posibiliten su afianzamiento entre los actores que conforman las redes.

Concentrarse en definir y desplegar acciones en torno a estos factores, permitirá un mejor desempeño de las estructuras colaborativas que se encaminan a mejorar las capacidades de la población rural desde las fortalezas de cada organismo público, no gubernamental y social. El cambio no estriba en afectar las metas individuales de cada organismo involucrado, pero si se requiere que los actores reconozcan que van hacia propósitos afines y comparten una visión del mundo en el sentido de mejorar la competitividad rural. No obstante, sus contribuciones han de estar bien estructuradas y sincronizadas y ser característico, el apoyo mutuo entre los actores para la realización de acciones concertadas que generen un efecto duradero en el tiempo en la sociedad a la que se deben.

Y complementario a lo anterior, y en razón a los planteamientos promovidos por Keast y Mandell (2014) es trascendental invitar a los actores de las Redes de Cooperación a verse propiamente como una pieza pequeña de un todo más grande, interdependientes y con sentido de pertenencia para con otros actores para hacer frente a problemas complejos que ya no se resuelven individualmente. Y es que si se fortalecen las estructuras de cooperación, habrá beneficios particulares como efectos colectivos en la sociedad rural.

Se vislumbran muchos retos de acuerdo con lo encontrado en la literatura sobre redes (Brown y Keast, 2003). De acuerdo con Keast y Mandell (2014) las Redes de Cooperación, son las más comunes y se caracterizan por intercambios de información y experiencia y, en las redes analizadas es mínima esta cualidad, aunque si se coincide en otros aspectos de los señalados por estos autores: los actores interactúan entre sí, solo cuando es necesario, se toma en cuenta a los otros, se complace hasta cierto punto sin necesariamente llegar a ajustar los objetivos individuales, son frágiles y poco frecuentes los vínculos, la intensidad de las relaciones y la confianza; situaciones que se suman a los otros rasgos que en consonancia con el objetivo de 2 de la investigación, se ha expuesto en este Capítulo 4.

Keast y Mandell (2014) refieren además, la existencia de otros dos tipos de redes: las de coordinación y las de colaboración. Llegar a poseer algunos de los aspectos de las Redes de coordinación, es el interés que encierra la propuesta de fortalecimiento que refiere el punto 4.5 de este documento, pues no se considera apropiado delinear cursos de acción abruptos y abstraídos de lo que no se ve, pero que condiciona el comportamiento de las personas y que no se desligan del tiempo, el espacio y el contexto.

Interesa sobremanera que las redes, creen contexto para el intercambio de conocimientos³⁸ (Willem y Buelens, 2007) entre los actores y ello puede ser mediado por la adopción de mecanismos de coordinación que facilitan la interacción, la cooperación y el intercambio de recursos (Galbraith, 1973; Grandori, 1997, citados por Willem y Buelens, 2007).

En el Cuadro 33, se intenta evidenciar la intensidad del intercambio de conocimiento que se percibió en las Redes de Cooperación. Dicho Cuadro ha sido diligenciado a partir de la cadena de evidencia seguida en la investigación, dada la finalidad última que entrañan los objetivos que trazados con la investigación y que detenta que entre los actores que contribuyen a forjar la competitividad rural, exista un mejor intercambio de información y conocimiento. El Cuadro se interpreta bajo una escala

³⁸ El intercambio de conocimientos entendido como el proceso mediante el cual una unidad se ve afectada por la experiencia de otro (Argote et al. 2003 citados por Willem y Buelens, 2007). Definición de estos autores que implica más que simplemente adquirir o transmitir conocimiento de una parte a otra, es un proceso de intercambio y procesamiento de conocimientos de manera que se pueda integrar y utilizar.

de Likert, donde 1: Total desacuerdo; 3: Opiniones divididas de los actores consultados y 5: Total acuerdo.

Cuadro 33 Intensidad del Intercambio de Conocimiento

Intensidad del Intercambio de Conocimiento en las Redes de Cooperación	Red 1	Red 2	Red 3	Red 4
El conocimiento es compartido con frecuencia entre las organizaciones de la Red	3	3	4	3
Con frecuencia proporcionamos información entre las organizaciones de la Red	2	2	3	2
Compartimos nuestra experiencia y conocimiento con las organizaciones de la Red	2	2	2	2
Existe un frecuente intercambio de ideas y experiencias ente las organizaciones que componen la Red	2	2	3	2
Compartimos el conocimiento sobre nuestra forma de trabajar con las organizaciones de la Red	2	2	2	2
Existe un buen intercambio de conocimiento entre las organizaciones que componen la Red	2	2	2	2
El conocimiento disponible mejora su eficacia en el desempeño de sus tareas	3	3	3	3
El conocimiento disponible mejora su eficacia en general	3	3	3	3

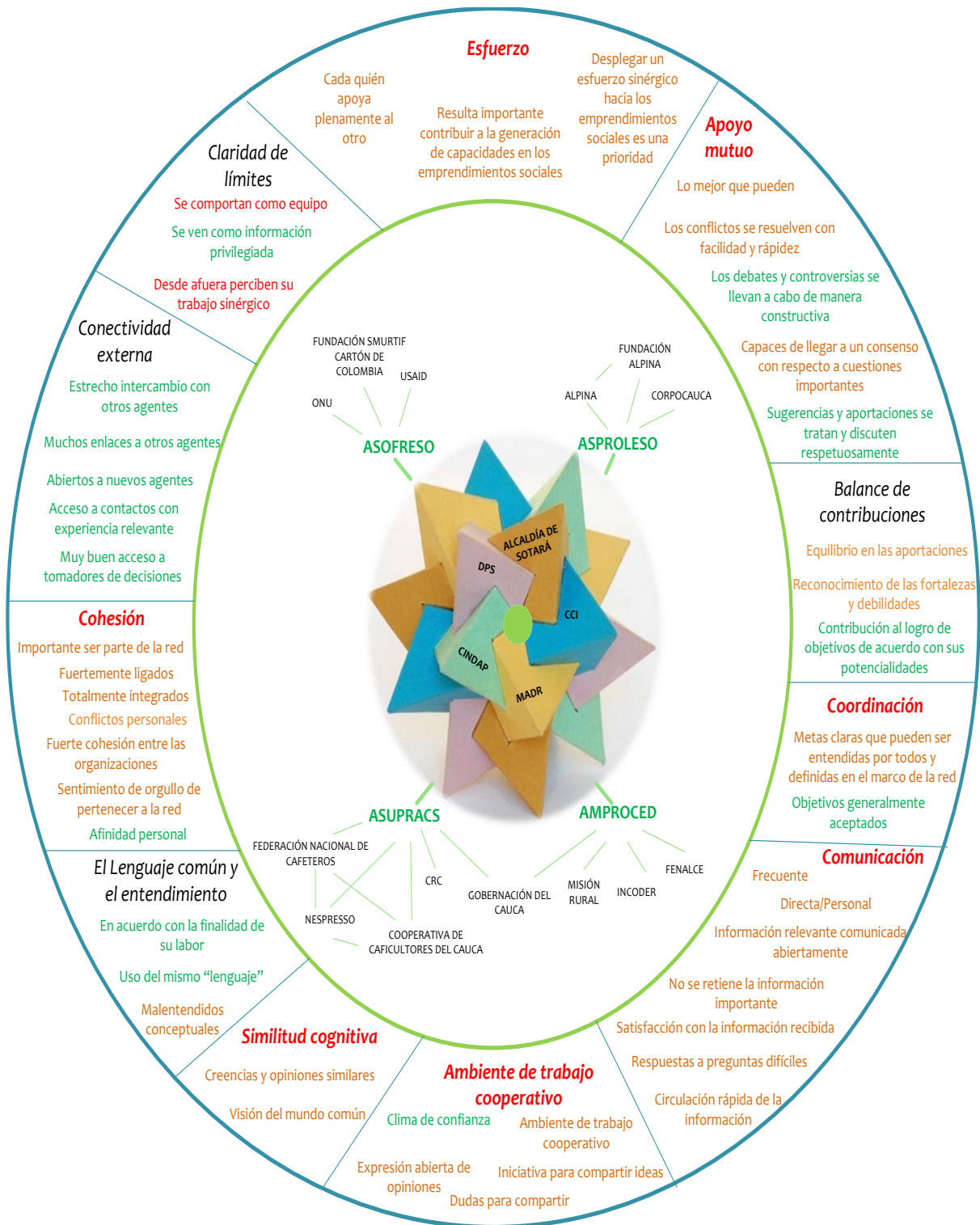
Fuente Elaboración propia a partir de Willen y Buelens (2007)

En función de iniciar un cambio, respecto al panorama mostrado a través de diferentes mecanismos de análisis a los que se ha recurrido y dado cuenta en las líneas anteriores, se considera clave abordar los puntos críticos que presentan las Redes de Cooperación, en concordancia con Martínez (2009) en lo atinente al capital social, y para gestar la innovación colaborativa, es crucial trabajar en las dimensiones identidad e interacción del Modelo de Fichter y Beucker (2012), para un desempeño exitoso de las redes que han de dirigir su mirada para más adelante, fungir como comunidades de innovación³⁹ y de cuyas características trata la Figura 42 que indica en color verde, las fortalezas, con color rojo, las debilidades y en color naranja, la situación de las redes versus las características que hay que alcanzar para sintonizarse con lo que entrañan los objetivos de la investigación y que encajan en el Modelo de Fichter y Beucker (2012). Los puntos identificados con color naranja y rojo son los focos de trabajo en los que se enmarcan las acciones a adelantar para que actores de diversa naturaleza ostenten recursos, sentido de integración y en consecuencia, sea tal su calidad de interacción y de

³⁹ Según Fichter y Beucker (2012) las comunidades de innovación son redes informales de personas afines, a menudo de diferentes empresas y organizaciones que se unen en torno a iniciativas y comúnmente promueven innovaciones específicas en uno o varios niveles”

cooperación, que se dispongan a gestar innovaciones de orden colaborativo para incidir en la competitividad rural.

Figura 42 Calidad de Cooperación Redes Caso de Estudio



Fuente: Elaboración a partir del trabajo de campo (Fuentes primarias y secundarias)

Sin un sentido de pertenencia, sin la motivación de los miembros para llegar a ser o seguir siendo parte de las redes, difícilmente se logra ofrecer una contribución sustancial a la generación de capacidades en la población rural organizada en pequeñas asociaciones productivas, lo que a su vez, significa que hay que hacerle frente a afianzar la visibilidad interna y externa; a que sea más fuerte la unión de fuerzas dentro de las Redes de Cooperación, en definitiva, es imperativa la identificación entre el conjunto de actores que desean generar cambios en la sociedad rural a la que alza su mirada el Gobierno y el país y el mundo.

4.4 Factores Emergentes

En la exploración realizada en las cuatro Redes de Cooperación, afloraron factores como: la reciprocidad, la dependencia, la naturaleza del socio, la comunicación, el riesgo, la reputación, el control, entre otros.

Fue notoria entre los entrevistados la referencia al “dar para recibir”, lo que la literatura, denomina reciprocidad, una norma en los intercambios (Sahlins, 1972 citado por Korstanje, 2008). Se encontró referencia a la reciprocidad de tipo utilitario⁴⁰, y a la reciprocidad generalizada⁴¹

“Un dar sin esperar una devolución inmediata para con los emprendimientos sociales”, refirieron los entrevistados de las organizaciones no gubernamentales y públicas, puesto que su misión, les impele a desarrollar iniciativas que generen capacidades productivas en los pobladores rurales y que pasado un tiempo rindan frutos que aprovechen la sociedad y no directamente ellas.

Se dicen en la revisión de literatura que cuando se genera una confianza social, se abren canales de reciprocidad que impulsan el mantenimiento de los sistemas sociales,

⁴⁰ La literatura en torno a la reciprocidad ha estado focalizada en cuatro ejes de acuerdo con Gobel (2013), autor que adelantó un estudio bibliométrico. Dichos ejes corresponden al intercambio social, el intercambio económico, las negociaciones y las relaciones inter organizacionales, éste último se adhiere a una comprensión utilitaria de la reciprocidad.

⁴¹ Entre organizaciones no gubernamentales y públicas

induciendo las posibilidades de recibir beneficios mutuos, que a futuro posibilitan sostener el capital social.

Gobel (2013) citando a Mauss (1990) señala que la reciprocidad es una norma de acción fundamental para todos los órdenes sociales. Malinowski (1986), dice que la reciprocidad está dada por el sistema de prestaciones mutuas que se dan entre dos personas, dos grupos, dos poblaciones, etc. Estas prestaciones son intercambios simétricos de bienes y servicios, fundamentales para cada una de las partes involucradas.

Cada individuo o grupo tiene la obligación de dar, para poder tener el derecho a recibir. Lo que en definitiva denota que la reciprocidad es una “relación de interdependencia entre partes, que consiste en el reconocimiento de los derechos y pretensiones de los otros”.

A modo informativo, en el Cuadro 34 se alude a los tipos de reciprocidad.

Cuadro 34 Tipos de Reciprocidad

Tipo	Descripción
Reciprocidad generalizada	“Si la prestación exige una retribución, ésta no la requiere ni la toma como obligatoria. Por lo general, pueden observarse este tipo de relaciones entre individuos con diversa jerarquía”.
Reciprocidad equilibrada	“Hace referencia a un intercambio comercial, en donde ambas partes salen beneficiadas del convenio celebrado. Es decir, A y B se comprometen recíprocamente a entregar y recibir bienes materiales o simbólicos (favores) en igual cuantía y valor”.
Reciprocidad negativa	“Surge de un principio egoísta de alguna de las partes involucradas. En este proceso uno de los sujetos involucrados recibe algo que no retribuye de manera compensatoria”.

Fuente: Elaboración a partir de Sahlins, 1972 en Korstanje (2008)

Gobel (2013), encontró que numerosos estudios sobre los contratos psicológicos, comportamiento de ciudadanía organizacional, conjunta entre empresas y redes corporativas, exhiben que la reciprocidad juega un papel de liderazgo en el gobierno de la

interacción tanto dentro como entre las organizaciones (Dabos y Rousseau, 2004; Gobel, Ortmann, and Weber, 2007; Larson 1992; Muthusamy and White (2005); Robinson and Morrison, 1995. Sin embargo, a pesar de esta amplia relevancia de la reciprocidad para la investigación de las ciencias de la gestión, pocos intentos se han hecho para revisar los conceptos, orígenes teóricos y aplicaciones actuales de forma sistemática y aun hoy, faltan respuestas claras a una serie de interrogantes de este campo puesto que la reciprocidad es un constructo frecuentemente implícito en la investigación social; es una “construcción que descansa sobre supuestos básicos que son a menudo solo tácitos”.

Por su parte, Foronda y Galindo (2012) señala que la reciprocidad es un componente de la generación de capital social, que estimula la posibilidad para que los individuos cooperen entre sí para el beneficio común, lo que se asocia a la confianza estratégica que trata Luna y Velasco (2005) y que corresponde a la misma confianza calculadora o basada en el cálculo que fue evidente en las Redes de Cooperación para alcanzar el progreso individual, al que le apuntan claramente los diferentes actores implicados en las Redes de Cooperación caso de estudio.

Por su parte, la dependencia no es muy considerable entre algunos agentes de las Redes de Cooperación, salvo en los emprendedores respecto de los otros actores. No obstante, las acciones de los agentes involucrados en las redes están vinculadas entre sí.

La dependencia se considera uno de los pilares básicos de una relación cooperativa (Mohr y Spekman, 1994) citado por Montoro y Mora (2010). Es un factor clave en el análisis de las relaciones inter organizativas. “Un acuerdo de cooperación no puede existir si las partes no están comprometidas con objetivos comunes”. De acuerdo con Montoro y Mora (2010) son importantes dos componentes en función de su perspectiva explicativa: dependencia “por recursos” (el nivel de dependencia entre organizaciones viene dado por el volumen de recursos de la otra parte al que los socios han tenido acceso mediante la relación de colaboración y al que no podrían haber accedido de no haber sido por el acuerdo de cooperación) y dependencia “por inversiones específicas” (existe una relación entre la magnitud y especificidad de las inversiones realizadas por los socios para el desarrollo de la relación cooperativa y el grado de dependencia entre ellos (Bucklin y Sengupta, 1993; Ganesan, 1994, citados por Montoro y Mora (2010).

La naturaleza del socio, hace diferente el establecimiento de relaciones cooperativas y ello, fue notable en la exploración en las cuatro Redes de Cooperación, al observar que las redes, las integran organismos públicos, no gubernamentales y las asociaciones de base de la sociedad civil, que ha decidido organizarse, y en las relaciones establecidas, cada cual le imprime un sello particular dado su funcionamiento y comportamiento.

Y para lograr la convergencia en los puntos de vista, el entendimiento mutuo y la consecución de los objetivos, facilitando la responsabilidad, la satisfacción y la coordinación en la relación, es sentida la necesidad de una comunicación fluida y frecuente, lo que lleva a pensar que es otro de los factores condicionantes del desempeño de las redes de cooperación y así también, lo manifestaron expresamente los entrevistados.

Todos estos factores y otros que se gestionen, contribuyen para escalar hacia unas Redes de Cooperación que se caractericen por un mejor ejercicio coordinado y en el que sea más palpable la interdependencia, la cohesión, la identidad, la comunicación, el esfuerzo, el balance de las contribuciones y demás aspectos de la calidad de cooperación interna (Fichter y Beucker, 2012).

4.5 Estrategia de Fortalecimiento

En este punto se congregan las brechas, retos y focos de trabajo que los autores de este documento ponen a disposición de los actores de las Redes de Cooperación para el análisis de su conveniencia y enriquecimiento en función del fortalecimiento de las redes en las que están involucrados para la generación de capacidades con miras a cimentar la competitividad que demanda la sociedad rural.

4.5.1 Brechas a la luz de los modelos teóricos soporte

La cooperación, la coordinación y la colaboración, se encuentran en diferentes puntos en un continuum de mecanismos de integración, dependiendo de su nivel de intensidad con respecto a los vínculos y al grado de formalidad o informalidad que

gobierne las actividades/relaciones de integración (Keast y Mandell, 2014). En las redes caso de estudio, se detectó y se sustenta con lo referido en lo precedente y comprendido en este Capítulo 4, que se está, en el punto inicial del continuum (Figura 43).

Pues es poca la confianza entre los actores de las redes, la interacción es en la medida de lo necesario, los vínculos son débiles y poco frecuentes, son bajos los niveles de intensidad de las relaciones entre las partes, así como el intercambio de información, conocimiento y experiencia.

Los actores involucrados en las redes caso de estudio, toman en consideración al otro, lo tienen en cuenta para el desarrollo de iniciativas y en la mayoría de las veces, se dan situaciones de complacencia pero sin necesariamente llegar a ajustar los objetivos individuales Keast y Mandell (2007; 2014) que se persiguen desde las organizaciones que representan en el escenario de las redes presentes en el municipio de Sotará Cauca.

Figura 43 Continuum de Relaciones

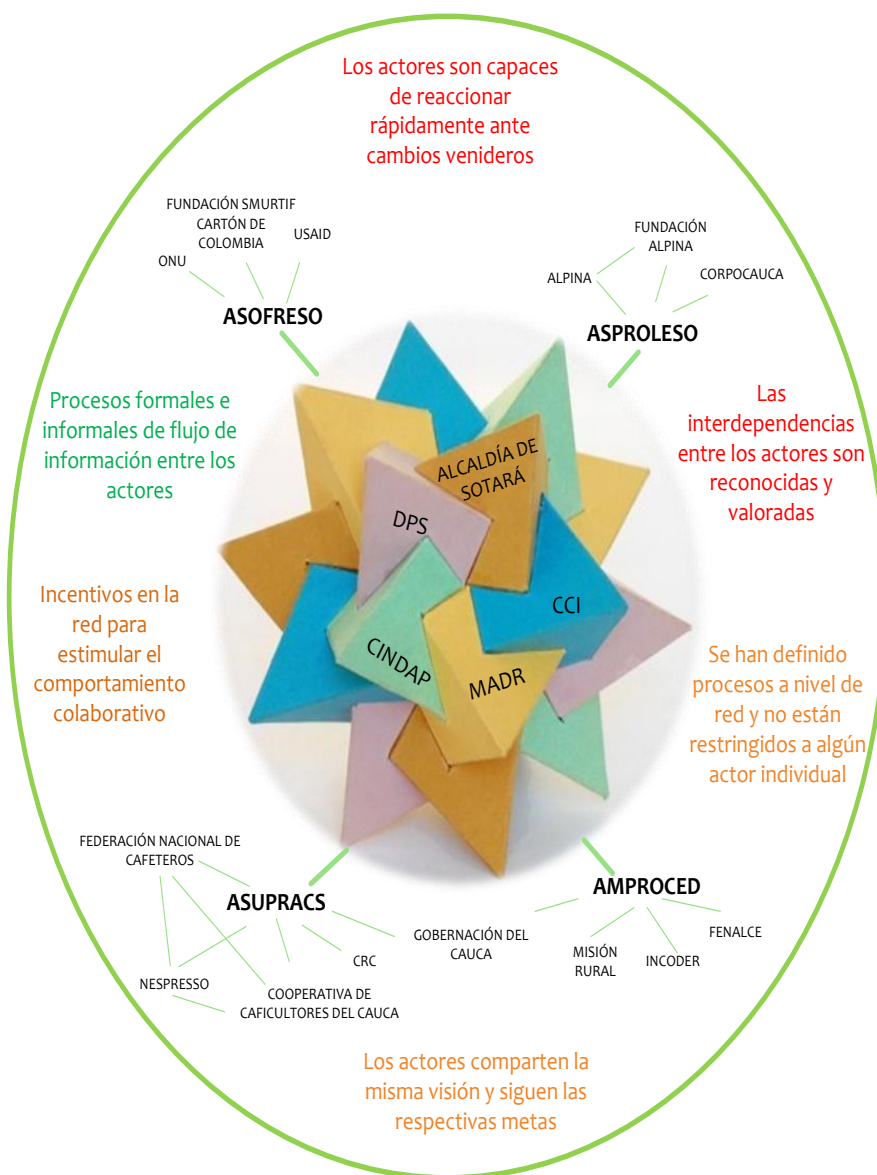


Fuente: Tomada de Keast y Mandell (2014)

Al ahondar en lo anterior, sobre lo encontrado y con la Figura 44, se intenta en términos de tres colores, dar cuenta de la situación de las redes caso de estudio. El color verde, refiere de las fortalezas, el color rojo, es indicativo de los aspectos susceptibles de mejorarse y el color naranja, de aspectos que con la investigación adelantada y los medios utilizados para comprender el fenómeno en su contexto, no pudieron encuadrarse en uno u otro de estos colores a los que se recurrió para significar el estado de las redes.

Los incentivos en las redes para estimular el comportamiento colaborativo y la definición de procesos a nivel de red que estén restringidos a un actor en particular, están y no están presentes en las redes estudiadas y esto, depende del actor al que se le consulte y de las situaciones en el espacio y tiempo, el contexto en que se incrusta, así como de lo que le indican sus creencias, sentimientos y demás factores, ubicados más allá de lo visible, que sugieren ser precavidos y utilizar el color naranja para denotar que son aspectos matizados.

Figura 44 Brechas sobresalientes Redes de Cooperación



Fuente: Elaboración propia a partir de Keast y Mandell (2014)

De acuerdo con Keast y Mandell (2007; 2014) el cúmulo de organizaciones analizadas en relación con los emprendimientos sociales a los que impulsan en el municipio de Sotará, se caracterizan por presentar:

- Relaciones de confianza bajas e inestables entre algunos de los agentes de las redes de cooperación.
- En las relaciones entre algunos agentes de las Redes de Cooperación, se caracterizan por presentar flujos de comunicación poco frecuentes.
- Los marcos de actuación de las relaciones son de corto y mediano plazo, y en la mayoría de las veces, se activan y desactivan de acuerdo a lo que señale el medio en el que se desenvuelven, pues se está en un afán por establecer multiplicidad de relaciones para desarrollar iniciativas que no solo cobijan a los emprendimientos sociales.
- Los actores mapeados en las Redes de Cooperación, son autónomos y la filosofía de sus actuaciones, se tipifica benévola pero en ocasiones aislada y no contextualizada en su máxima expresión y con escasa armonización con las de otros agentes que van en la misma dirección y que vienen recorriendo el mismo camino, pero que muchas veces no se reconocen, conocen, aceptan y visualizan como “socios” clave para dar soluciones más sostenibles a los grupos sociales a los que se dirigen.
- Las acciones van hacia una misma dirección, y sus gestores y personal, no han caído en cuenta de ello o bueno, se cree que son diferentes y no compatibles, pero lo son; tácitamente apuntan a una misma visión, siendo necesario explicitarla y nutrirla con el aporte de las partes para que sea acogida y marque el rumbo del accionar conjunto.
- No se han generado espacios para analizar la viabilidad de alinearse desde la especialidad de cada cuál pero es vital que se dé, pues con las condiciones actuales del contexto, es imperativo su encuentro continuado y decisión para hacerle frente a las estrategias “Transformar el campo” y “Crecimiento Verde” (Plan de Desarrollo 2014-2018), las cuales demandan adherencia y trabajo conjunto de quienes saben, quieren y pueden continuar trabajando apalancados con recursos públicos del orden nacional.
- Los recursos de cada actor pertenecen a cada cual y no es total su disposición para involucrarlos en las Redes de Cooperación, en algunos casos, aún hace falta estrechar los lazos de confianza para que puedan darse escenarios de complementariedad y consecución de metas operativas eficiente y eficazmente.

- Es notable de cada actor, el compromiso y la responsabilidad para con su propia organización; con el desarrollo de sus objetivos individuales, pero es débil, jalonar decididamente la consecución de objetivos colectivos.
- Es claro que los actores de las Redes de Cooperación, aun no se percatan de la importancia que reviste la interdependencia que generaría un mayor efecto en la población a la que se dirigen y que en resumidas cuentas es “la misma” (la gente que habita en los territorios rurales). y no lo “saben” o no lo “reconocen” y no se han generado los mecanismos para acercarse, conocerse y aliarse con el otro que se encuentre “confiable” y “comprometido”.

Lo expresado hasta aquí pone de relieve que hay que cultivar la confianza entre los agentes de las Redes de Cooperación para que gocen de ese ambiente envolvente todas las organizaciones decididas al trabajo colaborativo: “una atmósfera de confianza contribuye al libre intercambio de conocimientos, se desarrolla con el tiempo y aumenta la posibilidad de transferencias de conocimientos” y hay que empezar a que este requisito fundamental y “constitucional” como lo denomina Weyer, 2000; Aullinger, 2005 citados por Fichter y Beucker (2012) y sea cada vez más notorio y los miembros de las redes puedan trabajar Eberl (2003).

4.5.2 Focos de Interés para el Fortalecimiento

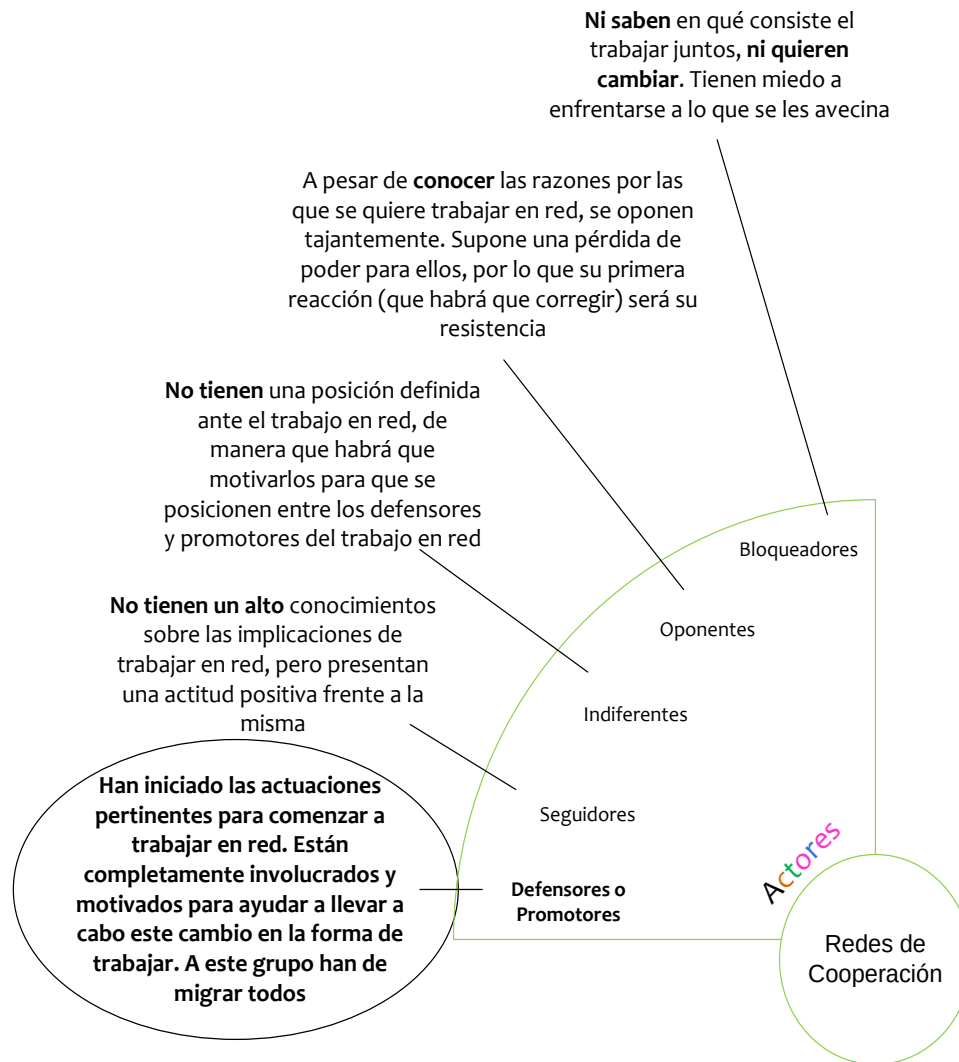
Centrarse en cerrar las brechas que visibiliza el Modelo de Keast y Mandell (2014), plantea intentar ubicarse cercanamente en el terreno de la coordinación, que refiere el continuum de la Figura 43, pues ir más allá (colaboración) resulta desmedido y apresurado y han de contemplarse sinnúmero de “estrategias efectivas” que cambien de raíz la mentalidad imperante en los actores que se encuentran incrustados en potentes sistemas que no dan marcha atrás con medidas básicas como las que se proponen aquí.

No reviste facilidad afianzarse en todos los sentidos y a cabalidad en los rasgos frágiles que presentan las Redes de Cooperación del municipio de Sotará. Para que se den avances graduales es vital priorizar y concentrar esfuerzos en puntos críticos y no creer que en un mediano plazo es posible instalarse de lleno en el punto de la coordinación que señala el continuum y menos, con las aproximaciones desde el capital social, la confianza, el compromiso y los otros indicadores que se analizaron e intentaron recoger en este Capítulo 4. Y por esto, lo más conveniente es partir de pensar en detalle sobre el diseño

de estrategias diferenciadas y focales en función de los actores (personas y organizaciones), involucrados en las Redes de Cooperación, pues éstos no hacen parte de una “bolsa común” que los tipifique; se encuentran diseminados en una u otra de las categorías que intenta mostrar la Figura 45. A quienes hay que dirigir acciones concretas en términos de comunicación; con los más conscientes sobre los beneficios del trabajo horizontal, se sugiere llevar a cabo procesos de interacción y construcción de confianza, pues no se sería eficaz desplegar esfuerzos en la masa de actores que presentan variedad de actitudes, creencias y pensamientos que inciden en el avance y retroceso del trabajo conjunto y que progresivamente se pueden ir sumando a las dinámicas de los actores que van cultivando la confianza y se han comprometido en una mayor extensión de la palabra para con decisión pasar de estrategias en solitario a diseñar y desplegar estrategias colectivas que incidan en la competitividad de la sociedad rural.

En definitiva, es necesario segmentar y trabajar más de lleno con los actores que se catalogan como defensores y promotores del trabajo horizontal, pues dan señales de estar concientizados de que solos no pueden seguir actuando y con éstos, se generen mayores espacios para la interacción que fortalezcan la confianza y se derive fruto de ésta y del estrechamiento de relaciones, un mayor compromiso que soporte la decisión de visualizar y poner en marcha iniciativas un tanto más coordinadas, no tanto en su concepción, pero si en su despliegue y que éste, contemple modificaciones y tal vez, se logre la distribución de trabajo desde la especialidad y competencia de cada quien, esto en atención a que no pueden proponerse cambios abruptos donde es claro que han de asumirse mayores riesgos que pueden frenarse por que los actores y los sistemas a los que pertenecen, se resisten a ello y porque ha de transcurrir un “tiempo” para que coexistan la racionalidad y la emoción, que den paso finalmente a la necesidad de diseñar en conjunto las acciones dejando de lado, las fronteras que se han creado entre las organizaciones.

Figura 45 Aproximación a las actitudes de los actores

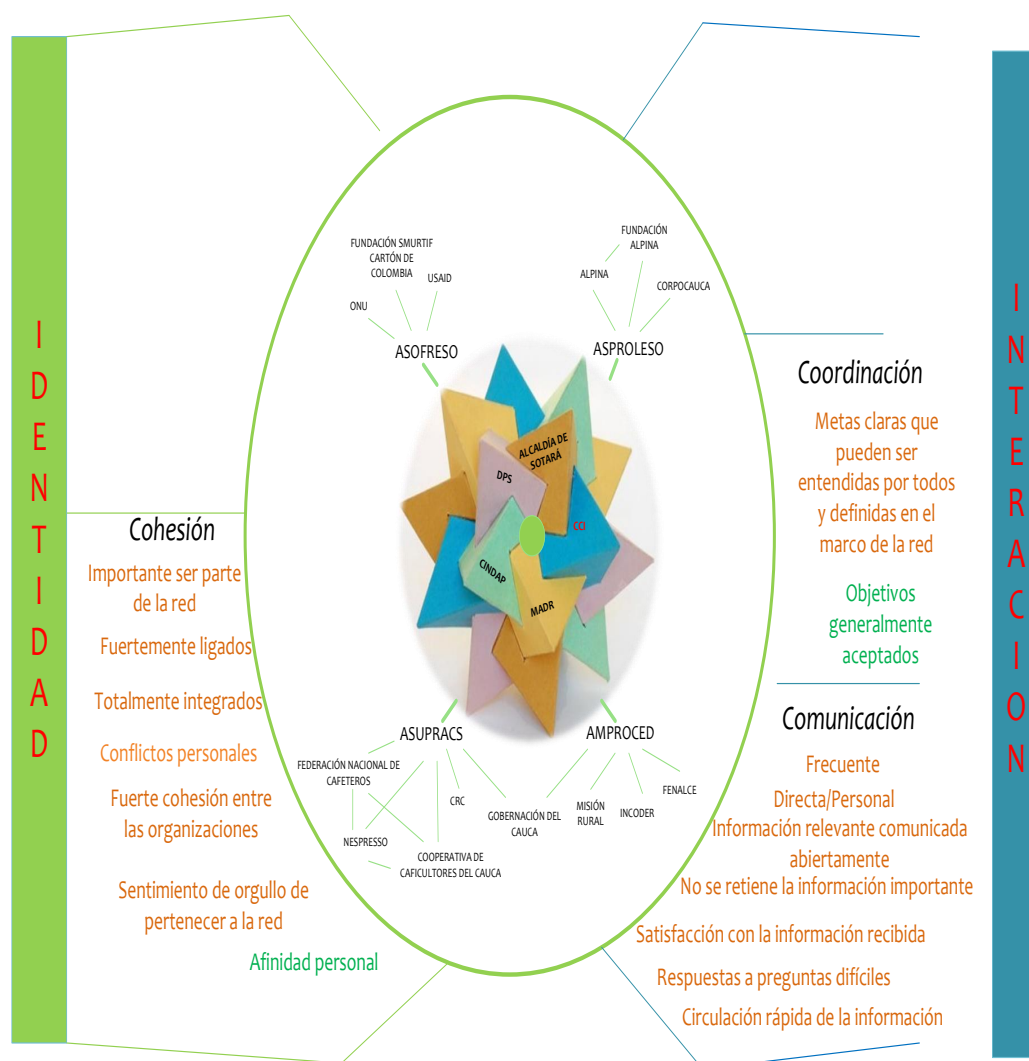


Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología de gestión del cambio seguida por la Red de Municipios Digitales de Castilla y León

Las Redes de Cooperación versus el Modelo de Fichter y Beucker (2012) presentan brechas que se ubican principalmente en las dimensiones de identidad e interacción y los aspectos susceptibles para emprender el camino de la innovación, radican en idear acciones que contrarresten la fragilidad en la comprensión mutua y el sentido de integración, que propician un entendimiento común (Fichter y Beucker, 2012) de los miembros de cada una de las cuatro redes para encontrar las soluciones innovadoras a los problemas que se atacan hoy por hoy, con escasa armonización en el diseño y despliegue de sus iniciativas y que han de alinearse, pues entre otros factores condicionantes está

que las fuentes de financiamiento a las que recurren (las organizaciones públicas y no gubernamentales) están concurriendo hacia complementar financieramente las ejecuciones asociadas de proyectos de desarrollo territorial y privilegiarán cada vez más a quienes aúnen esfuerzos de inversión territorial, nacional y de cooperación internacional, todo en aras de la optimización de los recursos, que de una vez por todas, produzca intervenciones integrales en los territorios rurales (Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018).

Figura 46 Brechas Identidad e Interacción



Fuente: Elaboración propia

En las conversaciones sostenidas, de alguna manera salió a la luz el reconocimiento a la labor e importancia que alcanzan los actores integrantes de las Redes, no obstante,

fue reiterado la expresión de ciertas inquietudes sobre su desempeño; situación que pone de manifiesto que se requiere mejorar la calidad de los intercambios interpersonales y los procesos de cooperación: siendo tan condicional que funcione la comunicación.

En cuanto a la coordinación, es vital iniciar procesos que den como resultado la integración de las diversas habilidades y capacidades para gestionar con éxito los desafíos complejos (Fichter y Beucker, 2012) que implican concentrar un alto nivel de esfuerzo de todos los involucrados en las Redes de Cooperación para la generación de capacidades en la población rural y así, se contribuya a que sean cada vez más productivas, competitivas e innovadoras.

Se percata que entre algunos actores de las Redes de Cooperación, son muy buenas las relaciones y existe afinidad con algunas de las decisiones tomadas puesto que han posibilitado el acceso a experiencia (técnica) relevante y se cree que estrechando las relaciones con las organizaciones actuales, se podrá acceder a más conocimiento pues la Alcaldía de Sotará, el Departamento para la Prosperidad Social y la Corporación CINDAP se perciben como organismos abiertos al conocimiento y lo buscan constantemente en otras esferas en las que se mueven.

En las entrevistas, fue notable el hecho que una de las organizaciones que aparece en el núcleo de las redes no “encaja” del todo en las redes estudiadas, pues sus valores objetivos e intereses son de tal magnitud, que pareciera que pretende absorber a las demás y de tener la firme intención de deshacerlas del escenario colaborativo para reinar exclusivamente. Y es un sentir de la base, que la ve como detractora de las acciones de las ONGs que desempeñan un papel destacable en la promoción de las capacidades de la gente del campo para incursionar en el mercado con los productos derivados de la actividad agropecuaria.

Se maneja un mismo “lenguaje” terminología, lenguaje técnico y son mínimos los conflictos a causa de malentendidos conceptuales, salvo que las entidades de apoyo usan sus propias etiquetas para diseñar y desplegar programas y proyectos, pero en realidad son la misma cosa, afirmaron los emprendedores: “la asesoría, asistencia técnica,

capacitación, son mecanismos de soporte para que progresivamente podamos entregar un mejor producto al mercado”.

Al contrarrestarse las brechas más críticas (dimensión identidad y dimensión interacción), las redes se tornarían en unidades colectivas fuertes que como un imán atraerían a los actores para acometer con energía, compromiso y recursos las iniciativas en el marco de la “Transformación del Campo” y el “Crecimiento Verde”. No obstante, esclarecer los límites de las redes, percibir la identidad funcional y la existencia de un espíritu de equipo, toman tiempo, pero es inminente dar los primeros pasos para que se forje una identidad fuerte que posibilite conocer de los intereses del otro, alinearlos en cierta medida para desarrollar un propósito común, las contribuciones individuales de los miembros de las redes lleguen a ser estructuradas y sincronizadas, se reconozca el potencial del otro y los actores puedan y quieran ponerlo a disposición de los objetivos que se propongan en el marco de las redes que parten de que se esclarezcan entre las partes a qué pueden llegar a comprometerse, sin llegar a ajustar metas individuales (Keast y Mandell, 2014) y todo ello, acompañado de una continua gestión de las expectativas de los miembros de las Redes de Cooperación respecto al desempeño de los otros.

En definitiva, se propone trabajar en lo que refiere la Figura 47 que presenta el plano de situación frente a las actitudes de los actores y los mecanismos que se consideran propicios para cambiarlas. Partir de este reconocimiento y analizarse en detalle con los implicados, es una labor que desborda puntualizar en sí la hoja de ruta para el fortalecimiento y se proseguirá en su afinamiento e invitación desde la Corporación CINDAP a la que se prestan nuestros servicios profesionales para finalmente completar los asuntos de un cuadro estratégico de fortalecimiento para ir tras soluciones innovadores que se conciban en conjunto para la sociedad rural.

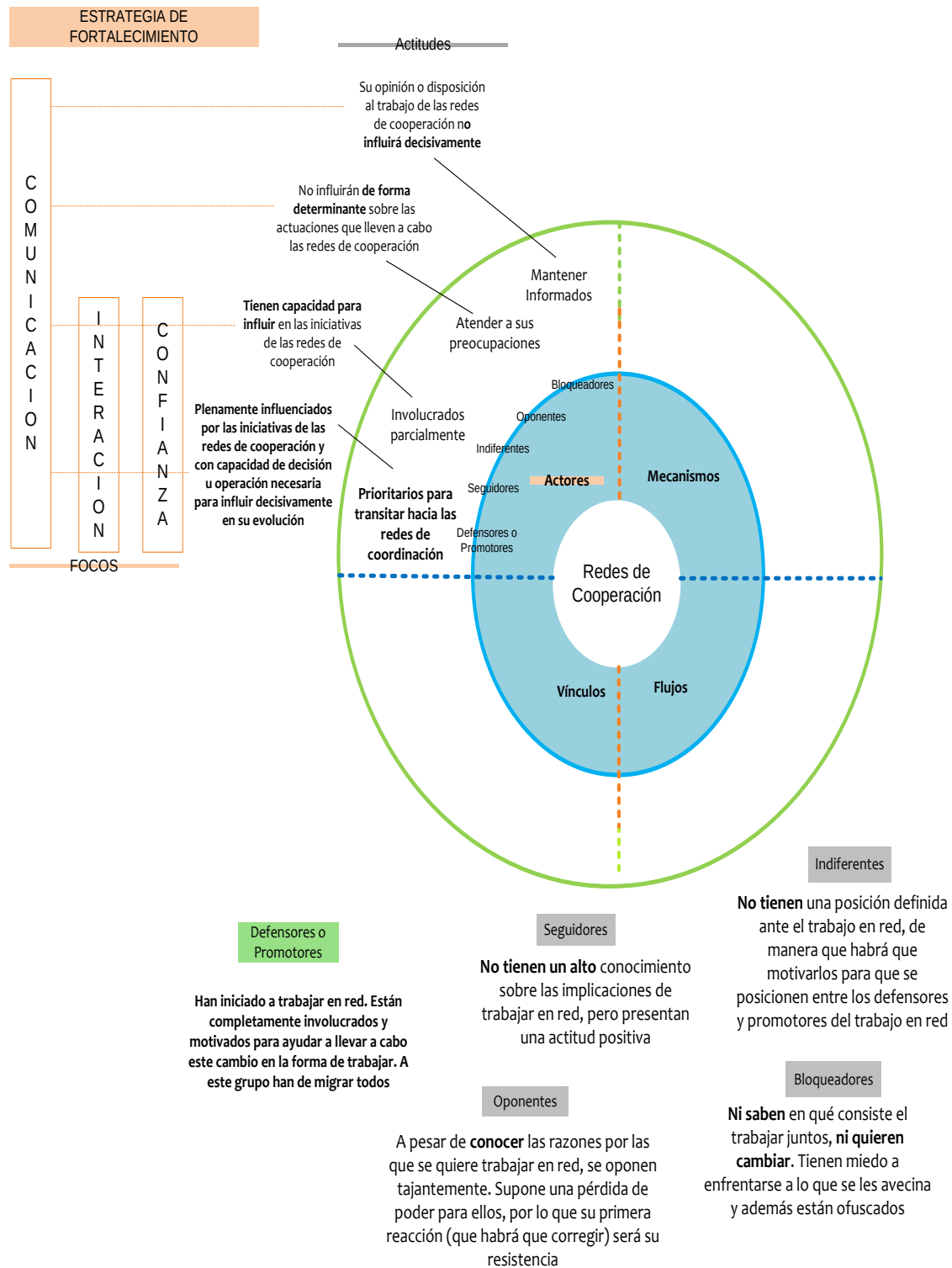
Se sugiere trabajar arduamente la comunicación, la generación de espacios de interacción física y virtual así como cultivar la confianza en aras de lograr el compromiso para la realización conjunta de objetivos operativos individuales.

Trabajar el tema de la comunicación, la interacción, y edificar la confianza, posibilitará que se den los ajustes “en los márgenes” tal y como lo manifiesta Keast y Mandell (2014) y

se tornen más coordinadas y el despliegue de las iniciativas sea concatenada y bajo una mejor confianza entre ellos sin llegar a cambiar el sistema de cada agente implicado (no de fondo pues esto ya sería si se apuntase a convertir las actuales Redes de Cooperación en Redes de Colaboración; abrupto cambio que no se logra con las líneas de acción propuestas aquí, es el mensaje a comunicar, empleando diferentes canales para que se arraigue el alcance de la propuesta de trabajo horizontal al que se sienten reservas por parte de algunos actores.

Al darse de forma consistente el trabajo real en estos focos de trabajo, es posible que se traspase el carácter calculador de la confianza y compromiso con interacciones más continuadas, pueden emerger puntos de convergencia y por ende, disposición para con sinergia enfrentar la generación de valor, conciencia sobre la realización conjunta de objetivos operativos individuales, pasar de estrategias individuales a estrategias colectivas, tornarse más articuladas las redes, evidenciarse iniciativas más concatenadas que se desplieguen en favor de los emprendimientos sociales, cambios sin llegar a modificar de fondo el sistema de cada agente implicado en determinada red, adopción de una nueva forma de comportarse, trabajar, gestionar y liderar (Keast y Mandell, 2014), actores más unidos para el desarrollo de cambios en la sociedad rural, concentración de los actores implicados en las redes de cooperación en las soluciones de fondo que reclaman las organizaciones de base, barreras de comunicación son derribadas, y entre los actores, se generalice la concepción de que sólo somos piezas de algo más grande y nos somos el todo, como creemos hoy.

Figura 47 Focos de Fortalecimiento



Fuente: Elaboración propia

Trabajar en los ejes que refleja la Figura 47, requiere un trabajo arduo para que las relaciones y la visión común, reemplacen la jerarquía tradicional que amarra a las entidades públicas para insertarse en arreglos colaborativos, realizaciones conjuntas de acciones que apunten a los objetivos que tiene cada organización para ir ganando terreno y más adelante con la confianza producida se establezcan metas comunes y bajo éstas, se inviertan esfuerzos articulados que marquen la diferencia en las soluciones para la sociedad.

Y esto, es lo que se cree que hay que emprender, pues el sentir de los entrevistados radican en que se reúna la experiencia y los recursos de múltiples organizaciones y sectores para abordar problemas sociales intratables en solitario, se genere conciencia alrededor de valorar las relaciones pues estas son para aprovecharse y proveer soluciones innovadoras a problemáticas que muchas veces han sido abordadas superficialmente dada la limitación que entraña trabajar en solitario, se aumente el deseo, la intención y las inversiones para que sea más sistemático el trabajo horizontal, trabajar activamente para asegurar relaciones más sólidas y fomentar la confianza y el compromiso para incursionar en la soluciones de los problemas de la sociedad rural, hacer evidente el alcance de los conceptos de red, cooperación, coordinación, colaboración y sus implicaciones y que los actores de las Redes de Cooperación sean capaces de articular cada una de las diferencias entre cada uno de los términos y al hacerlo establezcan ciertas expectativas de comportamiento para con el proceso.

La confianza debe ser reforzada por las organizaciones que aparecen en el núcleo de las Figuras que aluden a la Composición de las Redes de Cooperación, que dan cuenta de los patrones estructurales de las redes, pues se atraviesa una etapa inicial en donde es necesario que se tiendan puentes para que los demás actores que conforman las redes puedan disipar el temor al comportamiento oportunista que ronda entre algunos de los actores.

Al trabajarse en lo anterior, se contribuye a que entre los actores, se considere la orientación al largo plazo de las relaciones y se susciten acciones conjuntas.

Hace falta conocer al otro y esto se da en la medida en que las organizaciones centrales de las Figuras mostradas en este documento propicien los acercamientos y se conozca de los rasgos culturales, de los objetivos y estilos de gestión de los actores involucrados y de los necesarios cambios para hacerle frente a la volatilidad del medio.

Al potenciar la confianza en consecuencia se incide en el nivel de compromiso, y es que un alto nivel de compromiso es necesario para que sea un éxito concebir y desplegar una estrategia colectiva en un mediano plazo. Según Salancik (1977) citado por Antoldi et al (2011), el compromiso representa la unión de un individuo a los actos de comportamiento y este solo se evidencia en la Red de Cooperación 3 donde es cierto que prevalece el interés propio pero la gran mayoría de las organizaciones comparten la estrategia de negocio y han dedicado tiempo, recursos y esfuerzo para generar beneficios para las partes y aunque es por una conveniencia económica, ésta va acompañada de lo social y ello, ha permitido que haya entre las partes una orientación a largo plazo.

Recurrir a una estrategia de comunicación eficaz para que las partes, que conforman las Redes de Cooperación internalicen los objetivos y valores del otro y estén dispuestos a dedicar esfuerzos en la relación, es la meta que va a permitir dar los primeros pasos en la gestión del cambio de mentalidad porque al interior de algunas de las redes aún algunos, no dimensionan que es trabajar en el marco de una red entonces hay que despejar dudas, moverlos a que sepan, puedan y quieran (Kotter, 1997), entonces resulta imprescindible, valerse de la comunicación, la formación y la definición de una visión de cambio conjunta que neutralice a los oponentes, bloqueadores e indiferentes para que sean seguidores, promotores del trabajo colaborativo para mejorar las capacidades en los pobladores rurales que requieren de redes de apoyo con identidad funcional, cohesión visible para ellos y otros que se decidan a sumarse para apostarle a una agricultura sostenible de cara a las exigencias del entorno.

Capítulo 5 Consideraciones Finales

Con una finalidad diagnóstica y orientadora para sentar las bases que descubran y potencien las Redes de Cooperación del municipio de Sotará Cauca, se recurrió a un estudio de caso múltiple con una misma unidad de análisis (Yin, 2003) y en el recorrido investigativo, vía comprensión de los factores teóricos: confianza y compromiso anclados en el Enfoque del Capital Social y en el Enfoque de Recursos y Capacidades; ambos, con cabida en el campo estratégico de la gestión de organizaciones y con la identificación de otros factores que emergieron en el examen del fenómeno de la cooperación en su contexto e insertos también en la comprensión de las dimensiones identidad e interacción estudiadas por Fichter y Beucker (2012), se logró evidenciar el panorama característico respecto de estos cuerpos teóricos y que en conjunto, dejan entrever que las redes analizadas a través de múltiples fuentes y datos: reducidos, agregados, transformados y verificados (Miles y Huberman, 1984), se hallan respecto de las tipologías de redes 3C (Brown y Keast, 2003); en el punto inicial de un continuum; donde no existe en alto grado garantía de acceso a información, conocimientos, contactos, expertos, entre otros recursos para acelerar la creación de valor y generación de ventajas colaborativas más que competitivas dada la fragilidad de la gestión de las relaciones inter organizativas a las que le ha faltado, agentes convencidos de la importancia de la acumulación de lazos duraderos (Fehr, 2009, citado por Pesamaa et al 2013) cuyas características intrínsecas sean la confianza, la reciprocidad y el mutuo favorecimiento.

El rendimiento de las Redes de Cooperación, se influencia por factores clave como la integridad y complementariedad de capacidades, el capital social, la reconfiguración, la claridad de límites, la conectividad externa, la cohesión, el lenguaje común y el entendimiento, el ambiente de trabajo cooperativo, la similitud cognitiva, la comunicación, la coordinación, el balance de las contribuciones de los miembros, el apoyo mutuo y el esfuerzo. Conocer estos aspectos y lo que conciernen, permitió articular las piezas que arrojó el análisis de los rasgos estructurales, relacionales y cognitivos de las redes y que en otras palabras, hicieron alusión al Capital Social a la luz del modelo de Nahapiet y Ghoshal (1998) y a las cuales había que “ponderar” a un mayor nivel para proponer las bases del fortalecimiento y esto requirió, volver a las bases de datos y allí, se encontró a Keast y Mandell (2014) cuyo planteamientos aclararon la distinción entre cooperación y colaboración; asuntos que inicialmente se habían asumido indistintos y aunque componen un continuum, media entre ellos la coordinación (en el lado izquierdo está la cooperación, en el punto intermedio la coordinación y en el lado derecho la colaboración).

Y fue así como se sopesaron los focos de fortalecimiento y se determinó que lo más adecuado eran concentrarse en mejorar los rasgos a nivel de confianza y compromiso para el intercambio de información y conocimiento en el estadio de la cooperación y con estos esfuerzos progresivamente ir “moviéndose” hacia el centro del continuum que es indicativo de cambios en los márgenes, articulación para el desarrollo de objetivos operativos y encuentros para estrechar relaciones y en conjunto los actores decidan dar un giro a sus formas de pensar y proceder y prueba de este cambio, sea la definición de forma explícita de una visión compartida que sea sombrilla de victorias tempranas que conserven el entusiasmo e intención de continuar hacia metas de mayor envergadura en función de la resolución de problemas complejos que aquejan a la sociedad rural.

Lo anterior, implicando que se gestione el cambio y que sea “observable” en un mediano plazo: acciones más coordinadas y hacia un largo plazo con el concurso sinérgico de todos los actores, presenciar escenarios caracterizados por relaciones estables de alta confianza, flujos de comunicación densos, espacios para compartir información y conocimiento de carácter tácito, existencia de activos de red, relaciones densas que apuntan a objetivos interdependientes y que se enmarque en orientaciones de largo plazo para alcanzarlos, compromiso y rendición de cuentas a los integrantes de la red en el mismo plano que a sus organizaciones.

En definitiva, es relevante concentrarse en cultivar los constructos: confianza y compromiso como se intentó evidenciar con este documento, para permitirse hablar de cooperación (Bagwell y Abudlkadrouglu, 2005, citado por Pesamaa et al 2012) Estos factores, han de analizarse en profundidad y desde los diversos ángulos que los caracterizan y que derivan de los aportes producidos en las diferentes disciplinas que se han dado a la tarea de captar su esencia y que son indicativos que una sola dimensión no es suficiente para dar cuenta de ellos y es inobjetable su tratamiento multidimensional.

5.1 Consideraciones sobre la investigación

El diseño metodológico que guió el estudio de caso, combinó una serie de instrumentos y fuentes de recolección de datos que permitió triangular la información, fue valioso analizar los datos cualitativos siguiendo a Miles y Huberman (1984) y a raíz de

ello, se pudieron encajar las piezas que aluden a un panorama característico de las Redes de Cooperación y que se traducen en lo siguiente:

Las redes son espacios para construir nuevos recursos a utilizar en el escenario de soluciones a las problemáticas complejas.

En las redes caso de estudio, anida la confianza en las palabras, las promesas y acciones de los agentes que las conforman.

La voluntad para ser vulnerables, la benevolencia, la integridad, la competencia, la honestidad y la apertura hacen parte del concierto de cooperación del municipio de Sotará y aunque no sea en alto grado, están allí, a la espera de ser afianzadas con interacción continuada, comunicación, dedicación de tiempo, inversiones y esfuerzo de parte de actores dispuestos a ir más allá de intervenciones superficiales que no contrarrestan en la actualidad a fondo, las problemáticas que aquejan a la sociedad rural.

Los casos analizados denotan que los esfuerzos de cooperación se han centrado en el establecimiento de relaciones para lograr el progreso individual, siendo esto característico de una fase inicial que ha de superarse para dar lugar a la generación de lazos emocionales que posibiliten emprender iniciativas que vayan más allá de la conveniencia estratégica de cada quién, pero que no releguen a sus objetivos organizativos, pero que sí compartan escenario con los designios que con otros actores se acuerde lograr conjuntamente.

El análisis efectuado a través de diferentes posturas teóricas asumidas para dar respuesta a los interrogantes planteados hacia el fortalecimiento de las Redes de Cooperación da lugar a cierta diversidad de realidades en las que se encuentran las organizaciones y que están destinadas a realizar su mejor esfuerzo en pro de la transformación del campo. No obstante, tienen múltiples frentes que de alguna manera les restan energía para focalizarse en algunas de sus líneas programáticas asociadas al emprendimiento, siendo poco fehaciente la conexión entre todos los actores de las redes,

y en consecuencia, entre algunos existan lazos cercanos y en otros no, denotando entonces que la integración nos es plena.

La tarea de los agentes que se perciben más dispuestos al trabajo en red es moverse a hacer algo más de lo que reza hoy su misión, que es parte de un todo más grande y es vital, tomar el riesgo de unirse a otros que van por el mismo camino y así otros al ver este comportamiento, se sumarán porque sus infundados temores han desaparecido.

Aumentar el sentido de conexión para trabajar juntos y marcar la diferencia, es el reto para quienes en las Redes de Cooperación aun presentan reservas, así como despertar la necesidad de alinearse mejor u orquestar personas, tareas y sistemas para lograr un objetivo predeterminado o misión (Litterer 1973; Lawson 2002 citados por Keast y Mandell (2014), lo que es posible, cuando se crean las condiciones que permitan que la conciencia se instale y movilice a creer que es posible hacer más con menos, buscando puntos de convergencia, más que de discordia.

Cambiar y sentirse cómodos, tomando los riesgos inherentes de trabajar de forma diferente, pero centrados en las soluciones de fondo para sacar del rezago al agro, es una tarea inmediata que ha de sortear la Corporación CINDAP y otras organizaciones que comulguen con el cambio aunque, se es consciente que trabajar en red y lograr que se entienda ampliamente sus implicaciones va a tomar mucho tiempo, pues a los autores de este documento les tomó comprender lo tangible e intangible para denotar o no, que está presente entre los actores de las redes caso de estudio.

Moverse más allá del intercambio de información, al uso combinado de recursos y planificación conjunta, no posible en el tipo de redes estudiadas, que por estar aun muy incipientes en el compartir información y conocimiento, no conviene alentarlas a que se inserten en procesos de interdependencia recíproca que sobrepasan el punto intermedio, donde se ubican las Redes de Coordinación y que se suma que las redes son frágiles en términos de identidad e interacción.

La investigación arrojó que hay que propiciar que las conexiones entre los actores de las Redes de Cooperación, se incrementen para presenciar mejores resultados, pues hasta ahora las organizaciones vinculadas a las Redes de Cooperación, han obtenido un beneficio para cada cual y aunque este se ha irradiado al municipio de Sotará, se pueden hacer grandes cosas, si se disponen a la complementariedad y a la sinergia, a desarrollar nuevas formas de pensar y de comportarse, a formar nuevos tipos de relaciones y a no resistirse por motivos de diversa índole para realizar pequeños cambios en la prestación de servicios para con los más frágiles de la relación: los emprendimientos sociales.

Despertar la necesidad de hacer un compromiso colectivo para cambiar en los márgenes que comprende la forma en que operan (Keast y Mandell, 1994), lleva un considerable tiempo, que se aminora, si se propicia la comunicación cara a cara y allí se despejen dudas y se recalque que los cambios no son mayores ni afectaran a los sistemas de cada cual.

Afianzar las relaciones, permitirá facilitar los cambios necesarios hacia contar con redes fortalecidas y será entonces, imprescindible que estén basadas en la confianza y el compromiso.

Se espera que con las bases de la estrategia de fortalecimiento delineada en el Capítulo 4, las Redes de Cooperación del municipio de Sotará Cauca, en un posterior análisis de mediano plazo, sean distintivas por presentar conexiones más estrechas entre sus miembros en toda la gama de variables de integración que plantea Keast y Mandell (2014) y vayan rumbo al ideal de colaboración: el extremo derecho del continuum.

La solidaridad aparece en escenario entre las organizaciones no gubernamentales, caso CINDAP con los emprendimientos sociales, y es evidente que este tipo de organizaciones exceden la tarea puntual que la conecta con la gente, lo que le posibilita tener una visión más amplia de la problemática que afrontan las comunidades rurales, pero en ocasiones no consigue eco y adhesión a sus esfuerzos y aunque porta intereses loables (y le son reconocidos por las organizaciones de base y sus aliados) le hace falta comunicar fehacientemente sus orientaciones a sus partes interesadas para abordar con

organizaciones complementarias, las acuciantes problemáticas de la sociedad rural en la que están inmersas.

En el punto en que se encuentran las Redes de Cooperación, la construcción y afianzamiento de relaciones son primordiales, y las tareas pasan a ser secundarias, primero, se sugiere potenciar la confianza que conduzca a un diálogo constructivo y cooperativo para dar solución a problemáticas que hoy se abordan desde la individualidad y no es aconsejable continuar actuando desde perspectivas en solitario, es crucial se reformulen en una nueva que se comparta y guíe la actuación de los implicados en el cambio que demanda el campo colombiano.

En definitiva, con este trabajo de investigación bajo la metodología de estudios de casos, simplemente se ha abierto el campo de análisis en las relaciones inter organizativas, en el fenómeno que emerge en el municipio de Sotará Cauca. Estudios futuros pueden complementar esta área con el examen de otro tipo de características y aspectos y bajo otros métodos de investigación y de ello, brevemente se da cuenta en las secciones 5.2 y 5.3 con las que se cierra el acápite de las consideraciones finales.

5.2 Límites de la investigación

Las principales limitaciones de esta investigación en torno al fenómeno de la cooperación, están relacionadas con el método de investigación adoptado, pues cuando se utiliza el estudio de caso, no es posible hacer una generalización estadística de los resultados obtenidos (Yin 2001) ya que los casos analizados no pueden ser considerados representativos de la población y más bien, lo que se produce es una generalización analítica.

La gran dispersión de conceptos en torno al capital social, a la confianza, al compromiso, a las dimensiones que contemplan, al sinnúmero de variables que abarcan, y que aun no existe la última palabra respecto a estos constructos, es indicativa de la cautela para interpretar los resultados obtenidos y presentados en el Capítulo 4.

Con la realización de este estudio de caso, solo se tuvo en cuenta el efecto del capital social y sus dimensiones constitutivas. La dimensión estructural, no consideró la metodología estructural y de análisis de redes sociales (ARS) a la que se recurre típicamente para evidenciar las propiedades de las redes. A los autores de este documento, interesó enfáticamente, la dimensión cognitiva y relacional por acoger la confianza y el compromiso en su multidimensionalidad y de la perspectiva estructural, puntualmente, el patrón de relaciones entre los actores y desde una perspectiva externa.

La validez de las consideraciones finales, se limitan al ámbito concreto de estudio: las Redes de Cooperación del municipio de Sotará. Los resultados tienen una validez limitada desde el punto de vista de los casos analizados y no son extrapolables para otros tipos de redes, las propias características del estudio hacen que éste tenga una validez limitada pues el contexto juega un papel preponderante y condiciona a las redes y a los agentes implicados en las mismas.

5.3 Líneas futuras de investigación

Los distintos límites que se acaban de señalar en el punto 5.2, abren nuevos caminos para la realización de futuras investigaciones que permitan complementar y superar los resultados y consideraciones obtenidas con este estudio de caso múltiple y se llegue a la generalización de hallazgos sobre la gestión del conocimiento a nivel inter organizativo; de las rutinas que lo favorecen, de sus focos críticos y de los mecanismos habilitantes del comportamiento cooperativo y repercusión de éste último, en términos de beneficios para las partes que resultan superiores al aún imperante comportamiento individualista y oportunista, competitivo suma cero, que desdibuja acceder, combinar y crear capacidades para hacerle frente al entorno y los complejos problemas que aquejan a la sociedad rural.

Es necesario llevar a cabo estudios de corte positivista para enriquecer la percepción de los fenómenos de cooperación y el influjo de la confianza y la reciprocidad como precursores del compromiso (Pesamaa et al. 2013) para desencadenar comportamientos cooperativos, vitales dada la incertidumbre, volatilidad y cambio constante del entorno. Así mismo, se sugiere ahondar en mayor grado en los nexos entre la gestión del conocimiento inter organizativo, la innovación abierta, la gestión del cambio, las características de las relaciones inter empresariales y el aprendizaje inter

organizativo y fundamental, la contribución complementaria y sinérgica de estos tópicos para impulsar el desarrollo regional, la configuración de sistemas o ecosistemas de innovación, que son redes un tanto más complejas en las que se anhelan dinámicas con un alto matiz de colaboración en la línea de Keast y Mandell (2014) y conlleven a su vez, el empleo combinado de métodos cualitativos y cuantitativos para el tratamiento de datos e información con miras a la generalización de hallazgos que claramente no son alcanzables desde los estudios de caso.

Referencias Bibliográficas

- Abrams, L., *et al.* (2003). Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge-Sharing Networks. *The Academy of Management Executive*, Vol. 17, No.4, Building Effective Networks, p, 64-77.
- Abreu, J. (2012). Constructos, Variables, Dimensiones, Indicadores & Congruencia. *International Journal of Good Conscience*. Vol 7(3) 123-130.
- Adler, P., Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1 (Jan., 2002), p, 17-40
- Agranoff, R. (2006). Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers. *Public Administration Review*, Vol. 66, Special Issue: Collaborative Public Management (Dec., 2006), p 55-65.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-455
- Albornoz, M. Alfaraz, C. (2006). *Redes de Conocimiento: Construcción, Dinámica y Gestión* (1ra Ed.). Buenos Aires, Argentina
- Alegre, J. *et al.* (2011). Knowledge Management and the Innovation Performance in a High-tech SMEs Industry. *International Small Business Journal*. 1-18. Recuperado de:
[file:///C:/Users/NATALIA/Downloads/Alegre,%20Sengupta%20&%20Lapiedra,%20ISBJ%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/NATALIA/Downloads/Alegre,%20Sengupta%20&%20Lapiedra,%20ISBJ%20(1).pdf)
- Alegre, J. (2012). Aprendizaje Organizativo, Innovación y Propensión Exportadora. *Estudios Gerenciales*, Vol. 28, Edición Especial., 41-56.

- Anheier, H. Kendall, J. Interpersonal trust and voluntary associations. Examining Three Approaches *British Journal of Sociology*, 53(3). 343–362. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/70970518/Anheier-Kendall-2002-1>
- Antoldi, F. Cerrato, D. Depperu, D (2011). Export Consortia in Developing Countries. Successful Management of Cooperation Among SMEs. Springer Heidelberg Dordrecht London New York.
- Arias, M. (2003). Metodologías de Investigación Emergentes en Economía de la Empresa. *Papers Proceedings 2003*, XVII Congreso Nacional XIII Congreso Hispano-Francés AEDEM, Université Montesquieu Bordeaux IV, Bordeaux, pp. 19-28. Recuperado de: www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2517663.pdf
- Austin, A. (2005). Alianzas sociales en América Latina: enseñanzas extraídas de Colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil. Banco Interamericano de Desarrollo. New York.
- Austin, A. (2006). Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales. Lecciones Extraídas de Empresas y Organizaciones de la Sociedad Civil en Iberoamérica. Un proyecto de Investigación Colectiva de la Social Enterprise Knowledge Network. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.
- Azuero, A. (2009). Capital Social e Inclusión Social: algunos elementos para la Política Social en Colombia *Cuadernos de Administración. Universidad del Valle*, Vol (41), 151-168.
- Betanzos, N. Paz, F. (2007). Análisis Psicométrico del Compromiso Organizacional como Variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23(2). 207-215.

- Bojica, A. Ruiz, M.F.M (2012). La Adquisición de Conocimiento a través de Relaciones Interorganizativas y la Orientación Emprendedora: el Papel Mediador del Capital Social de Segundo Orden. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(3). 141-153.
- Cardona, N. Calderón, G. (2011). Confianza en las Interacciones del Trabajo Investigativo “Un Estudio en Grupos de Investigación en una Universidad Pública Colombiana”. *Cuadernos de Administración Bogotá*. 23(40), 69-93. Recuperado de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n40/v23n40a04.pdf>
- Castaldo, S. Premazzi, K. Zerbini, F. (2010). The Meaning(s) of Trust. A Content Analysis On the Diverse Conceptualizations of Trust in Scholarly Research on Business Relationships. *Journal of Business Ethics*. Vol. 96, (4) 657-668.
- Chowdhury, S. (2005). The Role of Affect- and Cognition-based Trust in Complex Knowledge Sharing. *Journal of Managerial Issues*. Vol. 17, (3) 310-326.
- Cohen, W. Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, (1). 128-152.
- Correa, C. (2009). *Aspectos Clave en los Emprendimientos Solidarios de la Ciudad de Medellín: de la Creación al Fortalecimiento “Caso de la Zona Nororiental de la Ciudad de Medellín”* (Tesis de Maestría). Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia.
- Currall, S. Inkpen, A. (2002). A Multilevel Approach to Trust in Joint Ventures: *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, (3) 479-495

Dyer, J. Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*. Vol. 23 (4) 660-679.

Doney, P. Cannon, J. Mullen, M. (1998). Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. *The Academy of Management Review*. Vol. 23, (3). 601-620.

Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, nº 4, pp. 532-550.

Recuperado de: <https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/wi2/wp/wp-content/uploads/2009/09/Eisenhardt1989-BuildingTheoriesFromCSR.pdf>

Fernández, M. Martín. J. (2006). La Confianza y el Compromiso como Factores clave del Éxito en las Relaciones Comerciales. Una Situación Empírica en el Sistema de Franquicias. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 15, (1). 77-100.

Fichter, K. Beucker, S. (2012). Innovation Communities. Teamworking of Key Persons – A Success Factor in Radical Innovation (1ra Ed). Alemania.

Frías, R. (2011). La Confianza, Factor Fundamental del Capital Social en el Análisis de las Organizaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 24(38). 224-267

Foronda, C. Galindo, L. (2012). Argumentación Relativa a la Confianza Territorial. Claves Sobre Capital Social. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 9 (68), 41-63.

- Fuller, T. Tian, Y. (2006). Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship: An Empirical Investigation of SME Narratives. *Journal of Business Ethics*. 67: 287-304
- Gobel, M. et al (2013). Management Research on Reciprocity. A Review of the Literature. *German Academic Association for Business Research*. Vol 6 (1) 34-53.
- González, C.H (2010). Interacción Teórica para la Caracterización de Redes Empresariales. *Innovar* Vol.20, (37), 117-132.
- Gordon, S. (2005). Confianza, Capital Social y Desempeño de Organizaciones. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 47(193). 41-55. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=42119303>
- Gupta, V. Huang, R. Yayla, A. (2011). Social Capital, Collective Transformational Leadership and Performance. *Journal of Managerial Issues*. Vol. 23, (1) 31-45
- Haugen, A. Moos, J. (2011). Facilitating Trust Building in Networks: A Study from the Water Technology Industry. *Syst Pract Action Res*. Vol 25. 15–38
- Inkpen, A. Dinur, A. (1998). Knowledge Management Processes and International Joint Ventures. *Organization Science*. Vol. 9, (4). 454-468
- Inkpen, A. Tsang, E. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *The Academy of Management Review*. 30(1). 146-165
- Julien, P (2005). *Emprendimiento Regional y Economía del Conocimiento: Una metáfora De las novelas policíacas*. Cali. Sello Editorial Javeriano.

- Keast, R. et al (2004). Network Structures: Working Differently and Changing Expectations *Public Administration Review*. Vol.64. (3), 363-371
- Keast, R. Mandell, M. (2007). Evaluating Network Arrangements: Toward Revised Performance Measures. *Public Performance & Management Review*. Vol. 30 (4), 574-597
- Keast, R. Mandell, M. (2014). The Collaborative Push: Moving Beyond Rhetoric and Gaining Evidence. *J Manag Gov*. Vol. 18, 9-28.
- Keast, R. Mandell, M. (2014). The Collaborative Push: Moving Beyond Rhetoric and Gaining Evidence. *J Manag Gov*. Vol. 18, 9-28.
- Korstanje, M. (2008). La Reciprocidad en Marshall Sahlins: Un Enfoque Interdisciplinario Para el Estudio de los no Show en el Turismo y la Hotelería. *Palermo Business Review*. 2. 117-128.
- Lewicki, R. Stevenson, M. (1997). Trust Development in Negotiation: Proposed Actions and a Research Agenda. *Business & Professional Ethics Journal*, Vol. 16, (13), 99-132.
- Lin, C. (2007). To Share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators and Antecedents. *Journal of Business Ethics*. Vol. 70. (4) 411-428
- Lin, N. (2001), Social Capital: A Theory of Social Structure and Action. *Cambridge University Press*, New York. 15(1). 14-22.
- Lorca, P. (2013). *Modelo de Factores que inciden en el éxito de emprendimientos sociales en América Latina: Estudio Cualitativo* (Tesis de Pregrado). Universidad de Chile, Santiago de Chile.

- Luna, M. Velasco, J. (2005). Confianza y desempeño en las redes sociales. *Revista Mexicana de Sociología*. 67(1), 127-162. Recuperado de: <http://www.ejournal.unam.mx/rms/2005-1/RMS005000104.pdf>
- Malinowski, B. (1986). Crimen y costumbre en la sociedad salvaje. *Planeta-Agostini*. Barcelona 24(1), 15-21.
- Martín, C. Septiem, M. (2013). Cooperación e intercambio de conocimiento en redes inter-organizativas informales. *REDES Revista Hispana para el análisis de redes sociales*. Vol, 24(1).193-216.
- Martínez, R. (2009). *Las Relaciones Inter organizativas y la Generación de Capital Social En: Parques Científicos y Tecnológicos* (Tesis Doctoral). Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Maxwell, J. A. (1998): Designing a Qualitative Study. BICKMAN, L. y ROG, D. J. (eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks. 69 -90.
- McAllister, D. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations Source. *The Academy of Management Journal*. Vol. 38, (1) 24-59.
- McCutcheon, D. Meredith, J. R. (1993): "Conducting Case Study Research in Operations Management", *Journal of Operations Management*, Vol. 11, pp. 239-256
- McEvily, B. Perrone, V. Zaheer, A. (2003). Source Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*. Vol. 14, (1). 91-103.
- Mendez, R. (2001). Innovación y redes de cooperación para el desarrollo local. *Internacional de Desenvolvimento Local*. Vol. 2 (3.) 37-44.

- Miles, M. Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis. An Expanded Source Book*. Sage Oaks, CA. Thousand Oaks
- Montoro, S. Mora, V (2010). Comportamientos de Dependencia y Compromiso en las Relaciones Cooperativas. Una comparación en Acuerdos de Investigación y Desarrollo. *Esic-Market*, Vol. 137, 135-163.
- Murillo, G., González, C., Perdomo, G. (2010). Gestión, Poder, Innovación y Estrategia en Las Organizaciones. Editorial Universidad del Valle. Santiago de Cali. Colección Ciencias Sociales.
- Muthusamy, S. White, M. Carr, A. (2007). An Empirical Examination of the Role of Social Exchanges in Alliance Performance. *Journal of Managerial Issues*. Vol. 19, (1) 53-75.
- Nahapiet, J. Ghoshal, J. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational. *The Academy of Management Review*. 23(2), 242-266.
- Nooteboom, B. t (2010). La Dinámica de la Confianza: Comunicación, Acción y Terceras Partes. *Revista de Economía Institucional*. Vol.12 (23), 111-133
- Ostrom, E. Ahn, T.K (2012). "Foundations of Social Capital. Introduction to "Foundations Of Social Capital.
- Payan, J. Svensson, G. (2002). Cooperation, Coordination, and Specific Assets in Inter Organizational Relationships. *Journal of Marketing Management*. Vol. 23, (7-8). 797-814.

- Pesamaa, O. (2007). Trust and Reciprocity in Building Inter-personal and Inter-Organizational Commitment in Small Business Co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*. Vol.1. 81–92.
- Porras, S. Clegg, S. (2004). Trust as Networking Knowledge: Precedents from Australia. *Asia Pacific Journal of Management*, 21, 345-363.
- Recio, R. Torres, J. (2006). El Compromiso Organizacional y su Relación con el Esfuerzo Realizado por los Empleados en las Organizaciones de Servicio. *Vertice*, 31(1). 1-34.
- Rodríguez, A. (2007). Transferencia de Conocimiento en Relaciones Inter-organizacionales: Su Efecto en el Desempeño de la Firma Receptora. *Estudios Gerenciales* (23) 103, 13-38.
- Rodríguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento y Gestión* (26), 94-119.
- Romero, J., Matamoros, J., Campo, C., (2013). Sobre el Cambio Organizacional. Una Revisión Bibliográfica. *Innovar*. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, Vol.23, núm. 50, Octubre-Diciembre, p 35-52.
- Rousseau, D. Sitkin, S. Burt, R. Camerer, C. (1998). Introduction to Special Topic Forum: Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust. *The Academy of Management Review*. Vol. 23 (3) 393-404
- Ruiz de Alba, J. (2013). El Compromiso Organizacional: un Valor Personal y Empresarial en El Marketing Interno. *Revista de Estudios Empresariales, Segunda Época*, 2(1). 67 – 86.

- Saiz, J., Rangel, S., (2008). Capital social: una revisión del concepto. Universidad Santo Tomás *Revista CIFE*, No 13. p- 250-263
- Sánchez de Pablo, J.D (2009). *Análisis Empírico de la Cooperación Empresarial en el Sector Agroalimentario Español*. (Tesis Doctoral). Universidad Castilla-La Mancha. Cuenca, España.
- Sánchez de Pablo, J., Jiménez, P (2010). Relación entre la Confianza y el Compromiso Generados en un Acuerdo Cooperativo y los Motivos para su Formación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 16, No. 2, p 89—96.
- Sebastián, J. (2000). Las Redes de Cooperación como Modelo Organizativo y Funcional para la I+D, *Redes*, Vol. 7 (15), 97-111
- Seppanen, R. Blomqvist, K. Sundqvist, S. (2007). Measuring Inter-organizational Trust a Critical Review of the Empirical Research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*. Vol 36 (7) 249 – 265
- Shah, R. Swaminathan. V. (2008). Factors Influencing Partner Selection in Strategic Alliances. The Moderating Role of Alliance Context. *Strategic Management Journal*. Vol. 29, (5), 471-494
- Tschannen, M. Wayne, H. (2000). A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust. *Review of Educational Research*. Vol. 70, (4). 547-593
- Volery, T. Mensik, S. (1998). The Role of Trust in Creating Effective Alliances: A Managerial Perspective *Journal of Business Ethics*. Vol. 17, (9/10) 987-994.

- Villareal, O. Landeta, J. (2012) El Estudio de Casos como Metodología de Investigación Científica en Dirección y Economía de la Empresa. Una Aplicación a la Internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 16 (3), 31-52.
- Weinstein, M. Meyer, A. (2005). Development of Trust: A Study of Interfirm Relationships In Vietnam. *Asia Pacific Journal of Management*. Vol. 22. 211–235
- Willem, A. Buelens, M. (2007). Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: The Effect of Organizational Characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing. *Journal of Public Administration Research and Theory*: Vol. 17, (4). 581-606.
- Yin, R. (2003). Case Study Research: Design and Methods. Los Angeles. Sage Publications. Ed .3.
- Yin, R. (2009). Case Study Research: Design and Methods. Los Angeles. Sage Publications. Ed .4.
- Yli-Renko, H. Autio, E. Sapienza, H. (2001). Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms. *Strategic Management Journal*. Vol. 22, (6/7) 587-613.
- Zavala, S (2009). Guía a la Redacción en el estilo APA, 6ta edición. Biblioteca de la Universidad Metropolitana. Recuperado de http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/pdf/guia_apa_6ta.pdf
- Zimmermann, A. (2004). La Gestión de Redes: Caminos y Herramientas (1ra Ed.). Quito Ecuador.

Páginas Web Consultadas

Plan de Desarrollo de Sotará 2012-2015

<http://sotara-cauca.gov.co/apc-aa-files/63616166623834393432393061626338/acuerdo-nmero-06-de-2012-plan-de-desarrollo-2012-2015-final.pdf>

Bases del Plan de Desarrollo 2014-2018

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Bases%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%202014-2018.pdf>

Informe de Desarrollo Humano 2011. Razones para la Esperanza.

http://nacionesunidas.org.co/img_upload/61626461626434343535373737353535/2011/Informe_completo_idh2011.pdf

Alcaldía de Sotará

<http://sotara-cauca.gov.co/index.shtml#2>

CINDAP

<https://cindap.wordpress.com/>

Programa ReSa Departamento para la Prosperidad Social

<http://www.dps.gov.co/que/fam/paginas/resa.aspx>

Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas-Fenalce

<http://www.fenalce.org/nueva/index.php>

Nespresso

<https://www.nespresso.com/co/es/home>

Federación Nacional de Cafeteros

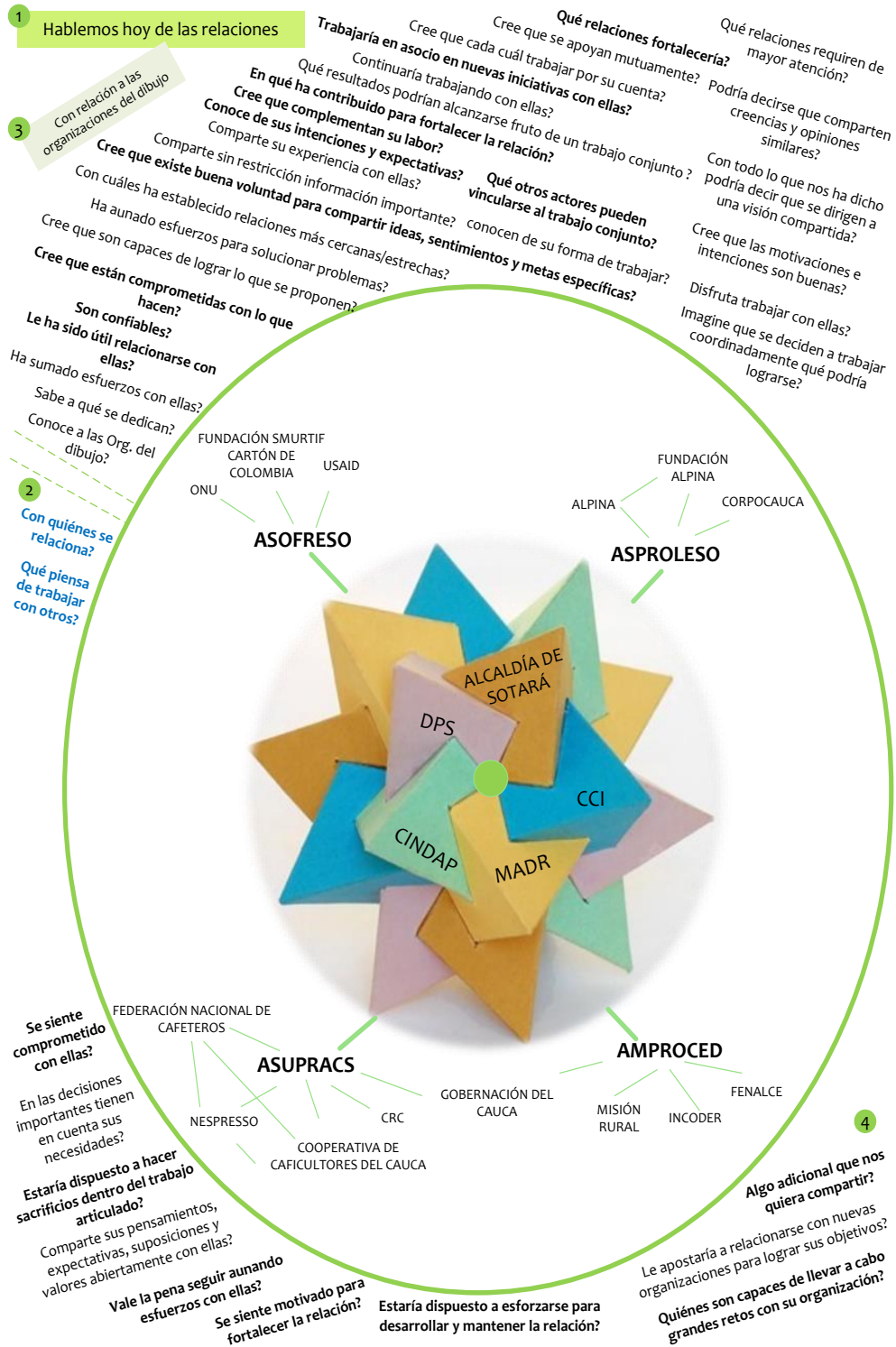
<http://www.federaciondefcafeteros.org/>

Centro de Innovación Social para la Caficultura Caucana CICAFIGULTURA

<http://cicaficultura.blogspot.com.co/>

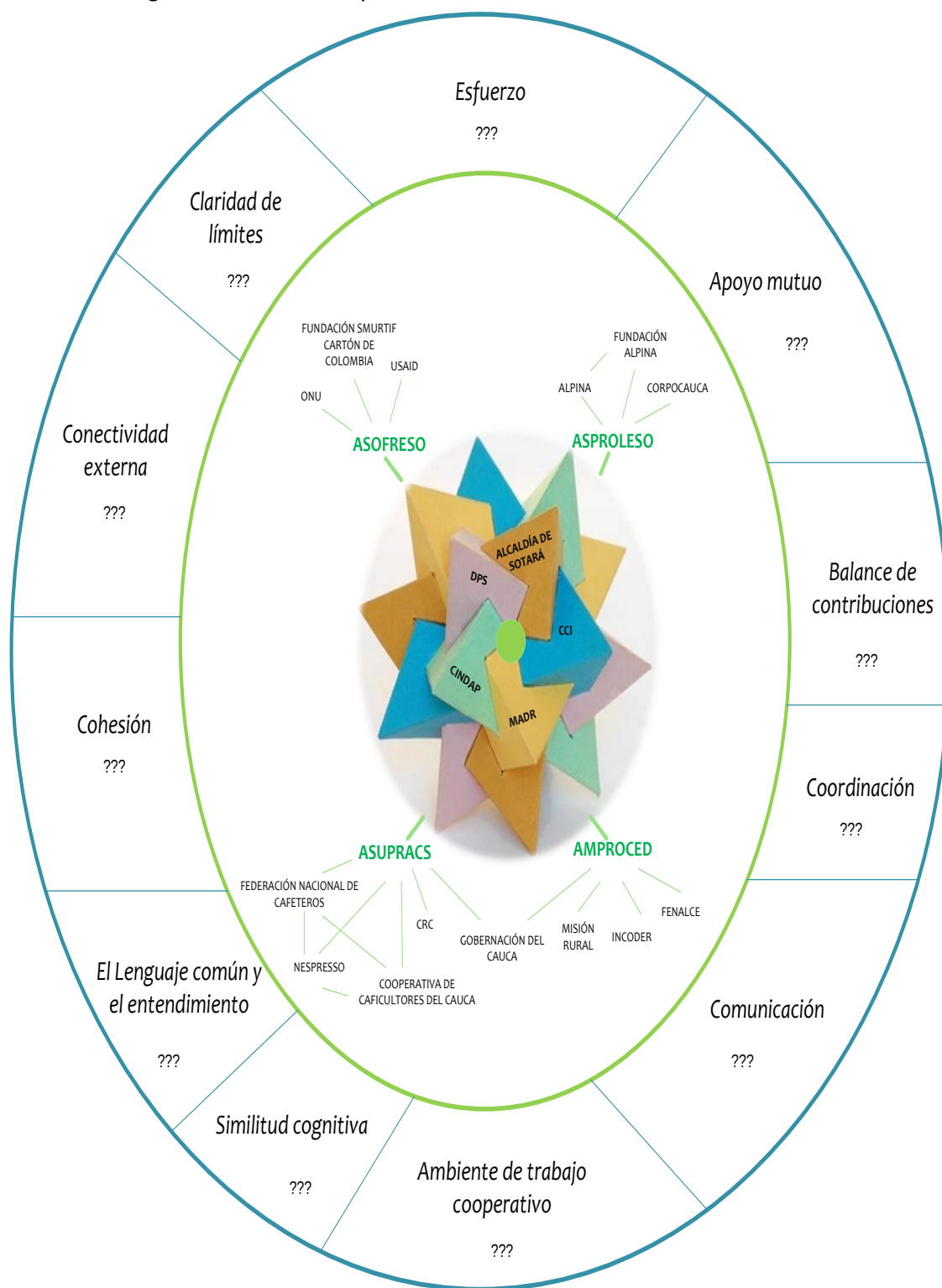
Anexos

Figura 48 Guión de Entrevista Redes de Cooperación



Fuente: Elaboración propia a partir de soportes teóricos y empíricos

Figura 49 Tratamiento y Análisis de los datos Cadena de Evidencia



Fuente: Elaboración propia a partir de Fichter y Beucker (2012)